



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku

Evaluation of the Competitiveness of Construction Company

Student: Bc. Vendula Kubrická

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vendula Kubrická**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku**  
**Evaluation of the Competitiveness of Construction Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
  3. Zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.  
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.  
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, včetně veškerých příloh a použité literatury.

V Ostravě 24. 4. 2014

  
Bc. Vendula Kubrická

### **Poděkování**

Srdečně bych touto cestou chtěla poděkovat paní Ing. Jindře Peterkové Ph.D za všechny připomínky, konzultace a cenné rady, kterými přispěla k vytvoření této práce. Dále bych velmi ráda poděkovala panu Jaroslavu Mézlovi a Bronislavu Janíčkovi za jejich přívětivou spolupráci a ochotu. V neposlední řadě patří velké díky mé rodině za podporu.

## Obsah

1. Úvod .....	5
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti .....	7
2.1 Základní pojmy .....	7
2.1.1 Podnik .....	7
2.1.2 Malý podnik .....	7
2.1.3 Podnikání .....	8
2.1.4 Konkurence .....	8
2.1.5 Konkurenceschopnost .....	9
2.1.6 Konkurenční výhoda .....	10
2.1.7 Konkurenční strategie .....	12
2.1.8 Podnikatelské prostředí .....	13
2.2 Přístupy a koncepce konkurenceschopnosti .....	14
2.2.1 Model pěti konkurenčních sil a konkurenční strategie podle Portera .....	15
2.2.2 Tržní pozice dle konkurence podle Kotlera .....	17
2.2.3 Model soudobé konkurenceschopnosti IDINMOSU podle Mikoláše .....	18
2.2.4 Hodnocení životaschopnosti podniku podle Pollaka .....	19
2.2.5 Vymezení faktorů konkurenceschopnosti dle Jirásky .....	21
2.3 Metody ke zhodnocení konkurenceschopnosti podniku .....	22
2.3.1 SWOT analýza .....	22
2.3.2 Pest analýza .....	25
2.3.3 Benchmarking .....	28
2.2.4 Finanční analýza .....	31
2.4 Postupové kroky při hodnocení konkurenceschopnosti daného podniku .....	36
3. Zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku .....	37
3.1 Charakteristika podniku .....	37
3.1.1 Historie společnosti .....	38
3.1.2 Stávající způsob hodnocení konkurenceschopnosti .....	38
3.2 SWOT analýza Mézl a Janíček, s. r. o. ....	39
3.2.1 Hodnocení silných a slabých stránek .....	39
3.2.2 Hodnocení příležitostí a hrozeb .....	41
3.2.3 Generování alternativ strategií .....	42
3.3 Srovnání firmy s odvětvovými výsledky .....	45
3.3.1 Výběr a vymezení konkurenčního podniku .....	45
3.3.2 Charakteristika společnosti BS Vsetín, s. r. o. ....	46
3.3.3 Zhodnocení poměrových ukazatelů .....	47
3.3.4 Zhodnocení nefinančních ukazatelů .....	57

3.4 Hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka .....	58
3.4.1 Spolehlivost dodavatelů .....	58
3.4.2 Finanční výsledek.....	59
3.4.3 Školení a motivace zaměstnanců.....	59
3.4.4 Výhodná lokalizace firmy .....	60
3.4.5 Kapitálová základna .....	61
3.4.6 Spokojenost finančních účastníků .....	61
3.4.7 Spokojenost zákazníků .....	62
3.4.8 Přístup k životnímu prostředí .....	63
3.4.9 Služby odpovídající trhu .....	63
3.4.10 Výzkum trhu cílený na pokrok .....	64
3.4.11 Vitalita podniku Mézl a Janíček, s. r. o.....	64
4. Shrnutí, návrhy a doporučení .....	66
4.1 Shrnutí výsledků.....	66
4.2 Návrhy a doporučení .....	69
4.2.1 Návrh na zlepšení finanční situace podniku.....	69
4.2.2 Zavedení hodnocení výkonnosti podniku výkazů.....	69
4.2.3. Návrh na získávání nových zakázek .....	70
4.2.4 Návrh na rozšíření portfolia dodavatelů .....	71
4.2.5 Návrh na posílení konkurenční výhody .....	72
4.2.6 Návrh na posílení portfolia zaměstnanců .....	73
5. Závěr.....	74
Seznam použité literatury .....	76
Seznam zkratk .....	80
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

## 1. Úvod

Ve slovníku cizích slov konkurence znamená soupeření či soutěžení. Nemá však jen ekonomický význam, nýbrž i sociální, politický nebo kulturní. Konkurenceschopnost na trhu prošla dlouhým vývojem. V současnosti je na ni kladena velká důležitost a má hlubší význam než v minulosti.

V dnešní době si společnosti na trhu nejčastěji kladou otázky, jak být na trhu nejlepší a s čím uspět v konkurenčním boji, jak si udržet konkurenceschopnost. Konkurence na trhu je obrovská a schopnost uspět na trhu výrobků a služeb je považována za základ přežití v nejistých podmínkách. Mnoho společností na trhu končí z důvodů, že nedokážou konkurovat ostatním, a musí tak ukončit svou podnikatelskou činnost. Klíčovým faktorem v konkurenčním boji je proto konkurenční výhoda. Touto výhodou se rozumí zaujmout trh něčím novým či jiným než konkurence. Nabídnout něco, co konkurence nemá a získat si tak mnoho nových zákazníků. Konkurenční výhodou může být řada faktorů, např. nižší cena, vyšší kvalita, poprodejní služby či vzdělání pracovníků. Každého zákazníka osloví něco jiného. Důležitou část konkurenceschopnosti je samotná konkurenční strategie firmy, kterou si zvolí. Může to být strategie diferenciacce, specializace nebo nákladové vůdcovství. Za konkurenty musí podnik považovat stávající firmy na trhu, ale i potenciální konkurenty, kteří na trh mohou přijít.

V první části práce budou vymezeny teoretické pojmy k tématu např. podnik, konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, konkurenceschopnost, aj. Aby společnosti zjistila, zda je konkurenceschopná může využít mnoho metod a analýz, které ji v tomto směru pomohou. V této práci budou metody a analýzy podrobně vysvětleny. PEST analýza, Pollakův model životaschopnosti podniku, SWOT analýza či Benchmarking patří k nejčastěji využívaným metodám. Přístupů a autorů k samotné konkurenceschopnosti je mnoho. Mezi hlavní autory patří Porter, Mikoláš, Jirásek, Kotler či Pollak.

Vybrané metody budou aplikovány v praktické části ve společnosti Mézl a Janíček, s. r. o.. Základní charakteristiky společnosti, organizační struktura, majetek, personální složení bude popsána v prvních odstavcích této aplikační části. Metody Benchmarking, SWOT analýza a Pollakův model životaschopnosti budou klíčovými metodami diplomové práce.



Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného stavebního podniku. Malý podnik Mézl a Janíček, s. r. o. sídlí v Zašové ve Zlínském kraji. Předmětem podnikání je stavební činnost, prodej materiálů, autodoprava, automyčka a sběrný dvůr. Společnost má dlouholetou tradici a nejen ve Zlínském kraji je dostatečně známá. Hodnocení bude probíhat prostřednictvím vybraných metod. Jedná se o SWOT analýzu, benchmarking a Pollakův model životaschopnosti podniku. Na základě jejich hodnocení a výsledků budou navrženy návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

## **2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti**

V následujících podkapitolách budou vymezeny základní pojmy k danému tématu konkurenceschopnost podniku. Posléze budou charakterizovány metody jejího hodnocení přístupy ke konkurenceschopnosti dle vybraných autorů. Na závěr kapitoly bude popsán postup, kterého bude potřeba v praktické části zaměřené na konkrétní podnik.

### **2.1 Základní pojmy**

Mezi základní pojmy vztahující se ke konkurenceschopnosti společnosti patří především konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Do této kapitoly jsou uvedeny i pojetí podnik a podnikání, které neodmyslitelně patří k nejdůležitějším pojmům ve vztahu ke konkurenci. Součástí níže uvedených podkapitol je objasnění těchto pojmů.

#### **2.1.1 Podnik**

Nejobecněji jak podnik můžeme chápat, je subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na konečné výstupy. Firma je ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. Vstupuje do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírá s nimi smlouvy, na základě nich vyplývají práva a povinnosti obou stran.

K základním znakům patří kombinace výrobních faktorů, které jsou pro podnik dostupné, pracovat co nejhospodárněji, schopnost plnit své platební povinnosti, ziskovost, majitel si prosazuje právo podílet se na řízení firmy (Srpová, 2010).

Dle nové právní úpravy platné od ledna 2014 zákoník přináší nový pojem obchodní závod. Jedná se o soubor jmění, který vytvořil podnikatel a slouží k provozování činnosti. Tento závod tvoří vše, co slouží k provozu ([www.epravo.cz](http://www.epravo.cz)).

#### **2.1.2 Malý podnik**

Rozčlenění podniků bývá nejčastěji na malý, střední a velký. Pojetí podniku je např. dle doporučení Evropské komise, statistického úřadu Evropské unie a České správy sociálního zabezpečení. Rozdíly bývají v počtu zaměstnanců, ročním obrátu, dle nezávislosti či bilance roční rozvahy. Podnik, na který se bude vztahovat praktická část, zahrnujeme do malých podniků. Počet zaměstnanců je do 50 osob (Veber, 2012).

Dle českého statistického úřadu je segment malých a středních firem klasifikován dle počtu zaměstnanců a výši tržeb firem. Podniky rozděluje na mikropodniky, malé firmy, střední a velké firmy. Dále dělí malé firmy na skupiny 10 až 19 a 20 až 49 zaměstnaných osob a roční obrát alespoň 50 mil. eur, aby byl podnikající subjekt do segmentu malých a středních firem zařazen ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

### **2.1.3 Podnikání**

Interpretace toho pojmu není tak jednoduché. V literatuře najdeme přesnou definici: „Podnikání - proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“ (Hisrich, 1996).

Z pohledu ekonomického je podnikatelská činnost zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby podnik zvyšoval původní hodnoty. Je to neustálý proces vytváření přidané hodnoty. Dle právního pojetí se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Je to činnost motivována určitou potřebou něco získat, vyzkoušet si něco nového, něčeho dosáhnout, něco splnit. V tomto psychologickém pohledu je to prostředek k dosažení seberealizace. A v neposlední řadě podle sociologické části je to vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné, hledání cesty k lepšímu využití zdrojů, vytváření příležitosti a pracovních míst (Veber, 2012).

### **2.1.4 Konkurence**

Konkurence, dle běžných slovníků chápeme jako soutěžení, soupeření, případně hospodářskou soutěž, apod. Z těchto věcí vyplývá, že pojem konkurence má velmi široký záměr. Nejen ekonomický, ale také sociální, etický, kulturní, politický atd. V podnikání nelze opomíjet, že konkurence se týká všech těchto oblastí, přestože ekonomické hledisko je zásadní v podnikatelském sektoru. Navíc si všichni musí uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více konkurentů (Mikoláš, 2011).

Je důležitým faktorem, podmiňující marketingové možnosti firmy. Firmy by si měly zjišťovat, kdo je jejich konkurentem, popřípadě, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, jaké

jsou jeho silné a slabé stránky, strategie, vize a především v jaké oblasti je pro firmu konkurentem.

Konkurent pro firmu se rozlišuje dle teritoriálního hlediska, z hlediska nahraditelnosti produktu, počtu prodejců, kteří představují konkurenci pro společnost, a z hlediska propojenosti výrobců do aliancí (Jakubíková, 2008).

Některé společnosti si myslí, že sledovat konkurenci není třeba, některé se naopak o sledování ostatních firem zajímají až moc. Analýza konkurenčních firem je důležitou částí plánovacího procesu firmy. Analýza konkurence slouží firmě:

- k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod,
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií okolních podniků,
- k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí
- k definici takových strategií, díky níž by firma mohla dosáhnout konkurenční výhody,
- k předpovědi návratnosti, která se očekává od investic do budoucna,
- ke zvýšení povědomí o hrozbách a příležitostech (Blažková, 2007).

Samotná intenzita konkurence se může lišit u každé organizace. Nejvyšší je pokud růst odvětví je pomalý, v odvětví je konkurentů více a mohou se srovnávat velikostí a konkurenčními silami. Pokud bariéry vstupu jsou vysoké či konkurence v odvětví klade důraz na vedoucí pozice na daném trhu.

K cenové konkurenci dochází, pokud výrobky a služby konkurentů jsou téměř stejné, ale spotřebitelům nevznikají další náklady s přechodem k jiné společnosti, výrobky, které podléhají zkažení. Musejí se prodat za každou cenu. Výrobní kapacity nelze zvyšovat plynule, ale po velkých skocích. Konkurence se odehrává ve všech oblastech podniku. Jde i o servisní služby, image, firemní značka, vlastnostech samotného výrobku (Moderní řízení, 2013).

### **2.1.5 Konkurenceschopnost**

Mnoho autorů a institucí používají tento termín pro vyjádření převahy konkrétního podniku národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak

mezinárodní, tak domácí. Je nutné rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické tak mikroekonomické úrovni.

V tomto chápání je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni chápána v kontextu výkonnosti dané ekonomiky ke vztahu k jiné ekonomice. K jejímu měření slouží indikátory ekonomického růstu, ekonomického blahobytu, apod. Naopak při mikroekonomické úrovni je vyjádřena pomocí takových indikátorů, kde by se dalo zařadit vzdělání, využití přírodních zdrojů, produktivita.

Na firemní úrovni ji lze chápat jako schopnost společnosti vyrábět a prodávat konkrétní druh produktu za zachování rentability. Firma musí být schopná v případě nutnosti snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než konkurenční podnik (Marinič, 2008).

Konkurenceschopnost firmy se transformuje do podoby konkurenční síly. Je to výslednicí různých faktorů firemního potenciálu. Konkurenceschopnost chápeme jako potenciál. Rozlišujeme ji s konkurencí jako procesu využívání tohoto potenciálu podniku (Mikoláš, 2011).

Při vyjasnění pojmu konkurenceschopnost je možné rozlišit zaměření a posuzování „schopnosti konkurovat“ jiným podnikům na tři hlavní proudy. První je dám především ekonomickým pohledem a bere v potaz proces výroby, výnosy. Politický záměr, který klade silný důraz na vnější ekonomickou rovnováhu a třetí pohled je na udržitelnost.

Konkurenceschopnost podniku bývá v širším pojetí slučována s finančními ukazateli firmy a schopnosti odměňovat své vlastníky a zaměstnance. V užším pojetí se soustřeďuje na obrat, zisku firmy, náklady, výnosy a další. Jedním z kritérií konkurenceschopnosti podniku mohou být jeho vnitřní zdroje, např. know-how a schopnost inovovat (Palátková, 2011).

### **2.1.6 Konkurenční výhoda**

Firmy získávají konkurenční výhodu tím, že nabízejí něco, co uspokojí potřeby svých zákazníků lépe než nabídka od konkurence podniku. Mohou nabídnout vyšší hodnotu pomocí snížení cen, než jaké má konkurence za podobné produkty a služby, nebo poskytnou zákazníkům vyšší užitek, který vyrovná zvýšení ceny (Kotler, 2007).

Konkurenční výhoda vyrůstá s určitým ohledem z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit a předat svým zákazníkům. Tato výhoda může mít podobu různou. Dle této publikace je na konkurenční výhodu nazíráno z pohledu určitých charakteristik ovlivnitelných podnikem. Je založena na výjimečných zdrojích, schopnostech a postavení.

Musí se brát zřetel na konkurenční výhody v rozdílných odvětvích. Společnost si musí udržet výhodu běžně po určitou dobu, než ji konkurenti napodobí. Firma se musí snažit dosáhnout udržitelné výhody a neustále se přizpůsobovat změnám a trendům, které stále přichází na trh (Kislingerová, 2008).

Podniky musí být schopné vytvořit obrovskou hodnotu, ale i velkou hodnotu v porovnání s konkurencí s nízkými náklady. Výhoda konkurovat je schopnost vykonávat něco určitým způsobem tak, že to konkurence nedokáže. Michael Porter vybízí podniky, aby si takovou konkurenční výhodu vytvořili. Využitelná výhoda je taková, kterou si společnost dokáže použít jako určitý můstek k novým výhodám a příležitostem.

Jakákoliv výhoda musí být chápána zákazníky, jako určitá výhoda pro ně samotné. Patří zde například rychlejší dodávky než konkurenti, pokud zákazníci oceňují rychlost. Výhod pro zákazníky si musí všímat každá firma, která si je chce udržet. Budou pak poskytovat vysokou hodnotu a zákazníci budou spokojeni, což povede k opakovaným nákupům a proto i k vysoké ziskovosti samotného podniku (Keller, 2007).

Firma má konkurenční výhodu, pokud ostatní konkurenční firmy nemohou duplikovat jejich zvolenou strategii. Popřípadě je to příliš nákladné, aby se ji pokusili napodobit. Strategie vede k jedné nebo více užitečných výhod pro hospodářský podnik. Organizace nemohou spoléhat, že konkurenční výhoda je trvalá. Rychlost s jakou mohou přijít ostatní firmy si osvojit dovednosti a znalosti je velká. Důležitá je samotná hodnota firmy a udržení si svých zákazníků (Ireland, 2011).

Manažerka roku 2006 tvrdí, že jako začátečnice v podnikání se dopustila mnoha chyb, kterých lituje. Stála za tím velká důvěra v dobré konkurenční vztahy a dohody o neútočení. Neoslovovala s organizací zákaznicky konkurentů v domněnku, že kolegové na trhu se zachovají stejně. Samozřejmě, že ostatní hospodářské jednotky toho využili a začalo docházet k přerozdělování trhu. Podnik této manažerky zjistil, že krom tradiční oblasti firmu nikdo nevyhledává. Ztratili tak drahocenný čas. Zákazníci nevěděli o jejich kvalitách a raději si

vybírali méně kvalitní služby u jiných podnikatelů. Na základě této zkušenosti se firma rozhodla zvýšit náklady na reklamu, účastní se celorepublikových a zahraničních výstav. Rozšířili podnikání do okolních států a po tomto špatném období se firmě začalo dařit. Dnes je znají všichni v oboru a mají k této firmě respekt.

Nikdy nelze podcenit konkurenci, protože na základě vaší důvěry využije výhodu, kterou ji samy firmy dávají. Podnik musí neustále připravovat pozice na potenciálních trzích a mít kontakt s mnoha zákazníky. K samotnému podnikání zdravá konkurence patří a patřit nadále bude (Škopová, [www.hn.ihned.cz](http://www.hn.ihned.cz), 2007).

### **2.1.7 Konkurenční strategie**

Kotler (2007) tvrdí, že firma poté, co si identifikuje své hlavní konkurenty, by si měla vytvořit určitou konkurenční strategii. Ta ji umožní co nejlépe umístit produkt na trhu proti nabídce konkurenčních firem. Každý podnik se musí rozhodnout, co je pro něj nejlepší v odvětví i jeho příležitosti, zdroje a cíle. Neexistuje proto nejlepší strategie pro všechny firmy na trhu. Každá společnost se musí soustředit na svůj cíl odlišení se od konkurence. Každá podnikající jednotka se na daném trhu odlišuje od konkurence. Některé firmy jsou malé, jiné velké. Některé mají velké zdroje, jiné jen malé. Tyto firmy budou na svém cílovém trhu zastávat jinou konkurenční strategii.

Typy strategií, která si firma může vybrat je řada. Strategie tržního pole, strategie volby tržního prostoru, strategie podle postavení produktu na trhu, strategie orientované na zákazníka, na konkurenci, na zprostředkovatele a společenské skupiny. Podnik se sám rozhoduje dle svého postavení na cílovém trhu a svých cílů, kterých chce dosáhnout (Tomek 2009).

Dobrou strategii si podnik musí založit na jistých odlišnostech od konkurence. Snaží se zaujmout zákazníky, aby kupovali právě jeho produkty nebo služby. Pokud manažeři, majitelé firmy nebo jiní zaměstnanci naleznou něco nového, měli by se chytit této příležitosti. Může se stát, že některé zákazníky ztratí, když s novinkami přijde konkurenční firma. Faktorů, kterých společnost může využít je mnoho. Mohou se týkat produktu, jeho vlastností, formy, výkonnosti. Služby může poskytovat levnější, dostupnější, školení zákazníků zdarma. Důležitou roli hraje image výrobku, účinnost, odbornost, pokrytí, symboly a celkový vzhled.

Čím více bude personál společnosti spolehlivý, důvěryhodný a kompetentní, tím více se zákazníci budou zaručeně vracet.

Spotřebitelé kladou velký důraz na komunikaci s firmou. Je to pro ně důležitý článek při nákupu výrobku. To, čím se odlišuje podnik od ostatních, musí dát všem najevo. Mix marketingové komunikace zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing a public relations. Všemi těmito prostředky by se firma měla zabývat a klást důraz na určité z nich. Jde jí především o to, zaujmout a prodat výrobky nebo poskytnout služby (Charvát, 2006).

Úkolem strategií každé firmy je porozumět konkurenčním podnikům a najít způsob řízení procesů a všech součástí, tak aby konkurenci čelili. Manažeři často definují konkurenci jen úzce. Jakoby se odehrála jen s přímými konkurenty, avšak konkurence nemusí být jen v podnicích, které nabízejí podobné výrobky nebo služby na trhu. Konkurencí mohou být zákazníci, dodavatele a ostatní strany, které jsou v kontaktu se samotnou firmou (Moderní řízení, 2013).

### **2.1.8 Podnikatelské prostředí**

Okolí podniku lze rozdělit na vnější a vnitřní. Síly, které působí na podnik uvnitř, patří do vnitřního okolí. Vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Faktory, které podnik může ovlivnit, patří do mikrookolí. Makrookolí zahrnuje takové skutečnosti, které podnik ovlivnit nemůže, i když tyto faktory mohou mít podstatný vliv na podnik (Dvořáček, 2012).

#### **A) Vnitřní prostředí**

Toto prostředí společnosti zahrnuje vedení podniku, cíle, zaměstnance, zdroje, organizační strukturu, profesionální odborníky. Jednotlivá oddělení musí naplňovat strategické cíle, jsou odpovědní za program, získávání zdrojů k uskutečňování cílů. K vnitřnímu prostředí patří i vstupy, které se transformují na výstupy. Mezi vstupy patří materiál, suroviny, práce, data, informace, apod. Produkty, zisk, informace a odpad, se zahrnuje do výstupů (Johnová, 2008).

#### **B) Vnější prostředí**

Vnější okolí podniku zahrnuje faktory v rámci odvětví, lokálního okolí, národního okolí a globálního okolí.



Vše se rozvrhuje do:

- 1) mikroprostředí,
- 2) makroprostředí.

### **Ad 1) Mikroprostředí**

Všechny síly, které ovlivňují podnik v poskytování služeb zákazníkům. Firma samotná je schopna tyto síly ovlivňovat. Zahrnujeme zde společnost, dodavatele, konkurenci, veřejnost, zákazníky. Společností se zejména myslí management společnosti, který má snahu plnit cíle celé organizace. Navzájem propojené skupiny pracovníků jsou velkou příležitostí, snaží se společně dosahovat cílů, strategie a politiky. Dodavatelé poskytují zdroje, které firma potřebuje na provoz celého chodu výroby a služeb. Společnost by měla poskytnout vyšší hodnotu zákazníkům než konkurence, proto ji řadíme do mikroprostředí. Zákazníci jsou pro podnik rozhodující. Každý podnikatelská jednotka musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků (Kotler, 2007).

### **Ad 2) Makroprostředí**

Za součást makrookolí lze označit faktory politické-právní, ekonomické, sociálně demografické, nebo technicko-technologické. Všechny tyto skutečnosti firma ovlivnit nemůže, proto je řadíme do tohoto prostředí. Politicko-právní faktory zahrnují právní předpisy, typy vlády a její stabilita nebo svoboda tisku. Fáze ekonomického cyklu, hospodářská politika vlády, charakter a úroveň ekonomiky patří do ekonomických. Technicko-technologické v sobě vážou spíše využití vědy a postupů při aktivitách podniku. A v neposlední řadě sociálně-demografické spojujeme se systémem hodnot, věkovou, pohlavní strukturu, vzdělávací soustavu, rozdělování příjmů (Dvořáček, 2012).

## **2.2 Přístupy a koncepce konkurenceschopnosti**

Při hodnocení konkurenceschopnosti je využíváno mnoho metod, ke kterým jsou přiřazování jejich autoři. V následujících podkapitolách budou popsány přístupy zahraničních i českých autorů. Mezi nejčastější patří přístupy dle Portera, Kotlera, Pollaka, Mikoláše a Pollaka. Tyto přístupy budou více popsány v následujících několika stranách. Posléze budou některé z nich detailně promítány v praktické části.

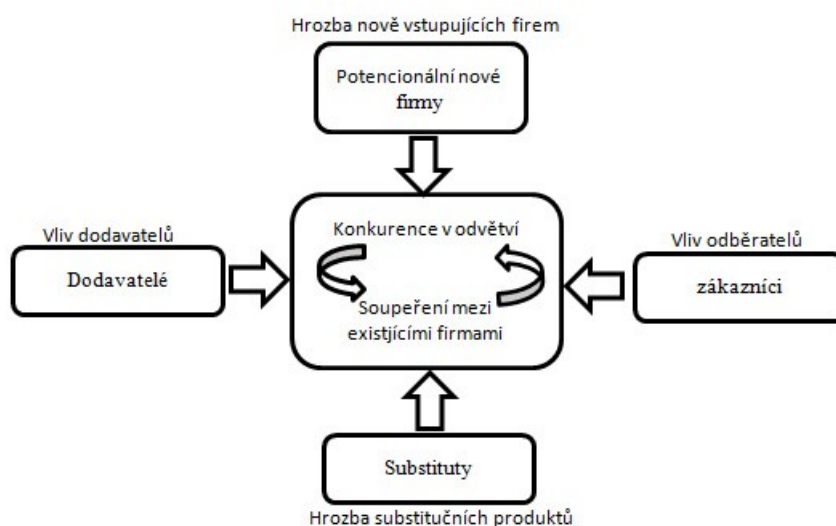
### 2.2.1 Model pěti konkurenčních sil a konkurenční strategie podle Portera

Michael E. Porter je autorem modelu pěti konkurenčních sil, viz Obr. 2.2.1, který je zaměřen na úroveň konkurence v odvětví. Síly působí na daný podnik a určují předpoklady pro dosažení konečného zisku v odvětví, kde se podnik nachází. Cílem konkurenční strategie podniku je čelit těmto silám a nalézt co nejlepší postavení na trhu.

Mezi konkurenční síly patří:

- 1) nově vstupující firmy,
- 2) nebezpečí substitučních výrobků,
- 3) vyjednávací síla zákazníků,
- 4) vyjednávací síla dodavatelů,
- 5) konkurence v odvětví.

**Obr. 2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**



Zdroj: Upraveno, viz KOZEL, R. 2011. str. 30

#### **Ad 1) Nově vstupující firmy**

Konkurence bývá definována často jako rozšířené soupeření. Rivalita mezi nově vstupující firmou a stávající firmou začíná v okamžiku, kdy na trh je snadné vstoupit a výrobci tak mohou dosáhnout snadných výnosů. Rychlost vstupu nových firem mohou zadržet bariéry. A to buď, že výrobci dělají vše proto, aby byl trh pro nové konkurenty neatraktivní, nebo jsou pro nové výrobce dány výrobní kapacity, investice.

### **Ad 2) Nebezpečí substitučních výrobků**

Ohrožují firmu, protože funkčně nahrazují jiný výrobek. Zákazníci pak mohou dát přednost před jinou firmou, která vyrábí substituční výrobky.

### **Ad 3) Vyjednávací síla zákazníků**

Závisí na pěti faktorech, na počtu zákazníků, citlivosti na kvalitu produktu, stupni diferenciaci produktu, nebezpečí zpětné integrace a stupně koncentrace zákazníka.

### **Ad 4) Síla dodavatelů**

Je dána také skutečnostmi, které jsou podstatné u zákazníků. Dodavatelé si oproti zákazníkům mohou určovat podmínky, kterými se podnik musí řídit. Dodavatelé disponují vyjednávacími silami jako např. Zvýšení svého stupně konkurence, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace, dodávky jedinečných produktů, atd.

### **Ad 5) Konkurence v odvětví**

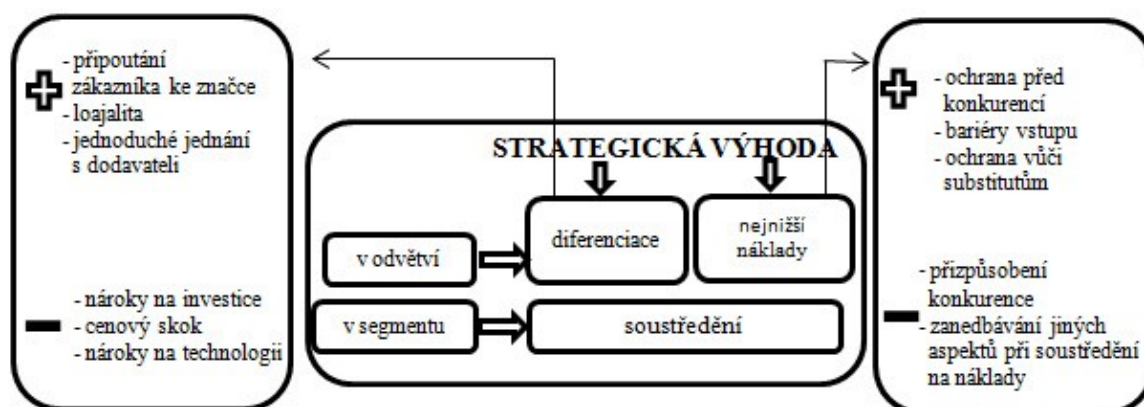
Je to poslední z pěti konkurenčních sil dle Portera. Rozsah ovlivňují faktory jako stupeň koncentrace, diferenciaci výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů, rostoucí výrobní kapacita nebo bariéra vstupu (Mikoláš, 2005).

Michael Porter zároveň navrhuje tři základní konkurenční strategie, které firmy mohou využívat. Strategie podniku dává představu o základních cílech, kterých chce podnik dosáhnout. Dle autora jde o tři následující vítězné strategie:

- **prvenství v nákladech** – podnik se snaží dosáhnout nejnižších distribučních a výrobních nákladů, aby mohla dát nižší cenu než ostatní podniky,
- **diferenciace** – zde se firma zaměřuje na vytvoření produktových řad, které se budou vysoce odlišovat od konkurenčních podniků,
- **zaměření** – společnosti se snaží zaměřit na určité segmenty trhu, místo aby usilovaly o celý trh (Kotler, 2007).

Michael Porter uvádí základní možnosti dosažení konkurenční výhody na cílovém trhu (viz obr. 2.1.6) a z toho vyplývající konkrétní strategie (Tomek, 2009).

**Obr. 2.2 Konkurenční strategie podle Portera**



Zdroj: Upraveno, viz TOMEK, G. 2009. str. 154

## 2.2.2 Tržní pozice dle konkurence podle Kotlera

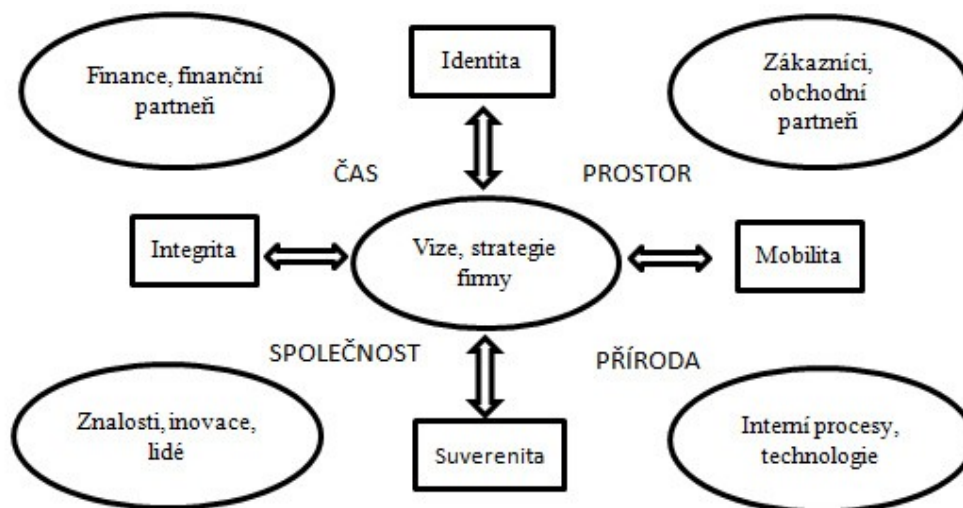
Strategie zaměřující se na velikost tržního podílu a míry inovace představil Phillip Kotler. Navrhl čtyři základní strategie:

- **Tržní vůdce** - Podnik, který si snaží udržet svou pozici na trhu, protože má největší tržní podíl. Udržet podíl lze inovací, nízkými náklady, vstupní bariéry pro konkurenty.
- **Tržní vyzyvatel** - Zvýšení tržního podílu je nejvyšší úkol firmy na úkor vedoucího na trhu. Zvýšení je dáno nižšími cenami, menší jakostí nebo nabídkou špičkových výrobků.
- **Tržní následovatel** - Nechtějí zaujmout přední pozice na trhu. Organizace napodobují výrobky, reklamu, a další charakteristické znaky vedoucí firmy. Nic nevymyslí, jen se snaží napodobit ostatní lepší firmy.
- **Výklenkář** - Společnost se zaměří na určitou část trhu, nikoli na trh celý. Lepší strategie pro malé podniky pro obhospodařování části trhu se speciálními schopnostmi. Pro velké podniky není tato část trhu atraktivní (Blažková, 2007).

### 2.2.3 Model soudobé konkurenceschopnosti IDINMOSU podle Mikoláše

Mikoláš představuje model konkurenceschopnosti nejenom ve finančním zdraví daného podniku, ale i v jeho identitě, integritě, suverenitě a mobilitě. V dnešní době tyto 4 složky znamenají velmi mnoho pro každou firmu. Proto zdrojem konkurence nejsou pouze faktory jako příroda, potenciál, čas a společnost (Mikoláš, 2011).

Obr. 2.3 Model konkurenceschopnosti – IDINMOSU



Zdroj: Upraveno, viz MIKOLÁŠ, Z. 2011. str. 201

Konkurenceschopnost dle modelu zobrazeného na Obr. 2.2.3 je chápán jako určitý podnikatelský potenciál, který si firma nosí. Důležité atributy jsou finanční partneři, obchodní partneři, znalostní potenciál a interní procesy. Všechny jsou výsledkem transformace zdrojů.

Vrchol konkurenceschopnosti představují:

- 1) Identita
- 2) Integrita
- 3) Mobilita
- 4) Suverenita (Mikoláš, 2011).

**Ad 1) Identita** je souborem všech vnitřních a vnějších znaků, které ji identifikují na trhu. Vlastní osobitost, nalezení vlastního Já firmy, jsou důležitým faktorem pro identitu. Zahrnuje i nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy. Tyto skutečnosti jsou stěžejních faktorem konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Lze ji vymezovat nejčastěji těmito znaky:

- idea – představuje podstatu existence firma,
- totem – místo ideje- lokalita, objekt, místo ztělesňující ideu do prostorové podoby,
- rituál – zahrnuje chování, komunikaci, procesy,
- inovace – proces přeměny ideje, totému, designu do vývojových forem.

**Ad 2) Integrita** zahrnuje dva protiklady. Na jedné straně dynamičnost a pružnost, která je dána tím, že jednotliví pracovníci mají svou vlastní identitu. Na druhou stranu identita, která se spojuje s celkem, tzn. firmou. Podnik se může dostat do ekonomických a jiných problémů, pokud jeden z těchto znaků integrity bude chybět uvnitř podnikatelské jednotky.

**Ad 3) Mobilita** znamená reagování firmy svým potenciál uvnitř či vně společnosti. Projevuje se nejčastěji jako pohyb firmy v časoprostoru, např. přemísťování nemateriálních a materiálních prvků, činností firmy. Především se jedná o adaptaci firmy na okolí, reagování na vnitřní i vnější podněty.

**Ad 4) Suverenita** je charakterizována postavením firmy v podnikatelském prostředí. Firma suverénní je taková, která má reálnou možnost rozhodovat o svém vývoji a má možnost všechna rozhodování realizovat.

Pokud identita, integrita, mobilita nebo suverenita jsou nevyzrálé, existuje určité riziko ohrožení zdraví podniku. Tyto znaky ohrožují vlastníky nejen ekonomicky, ale i politicky, sociálně. Nepostačí proto hledat konkurenční schopnosti jen ve finančním zdraví, ale je třeba zkoumat konkurenceschopnosti firmy i z pohledu jiných dimenzí (Mikoláš, 2011).

## **2.2.4 Hodnocení životaschopnosti podniku podle Pollaka**

Dle Harryho Pollaka existuje určitý vztah mezi konkurenceschopností a životaschopností. Zabývá se faktory, které jsou předpokladem dosažení konkurenceschopnosti a hodnotí životaschopnost organizace (Pollak, 2003).

V hodnocení vitality hospodářského podniku je obtíž v tom, že se snažíme přijít na budoucnost organizace. Tato metoda spočívá na subjektivním hodnocení podniku dle různých charakteristik. Nelze ji vědecky podložit ani nezávisle opakovat, jde o subjektivní názor.

Teorie hodnotí životaschopnost podle deseti kritérií příloha č. 1. Ke kritériím jsou následně přiřazeny cílové hodnoty (Kislingerová, 2011).

Splněním všech oblastí se zvyšuje podniku jistota, že na trhu bude konkurenceschopný a bude nadále fungovat. Zároveň si společnost musí uvědomit existenci vnitřního a vnějšího okolí podniku. Vnitřní umožňuje kontrolovat veškerou činnost. Vně podniku tomu tak není. Podnik není chráněn a vlivům vnějšího prostředí se často musí přizpůsobit. To vše je za předpokladu fungování vnitřního prostředí firmy (Pollak, 2003).

Teorie hodnotí životaschopnost podle deseti kritérií, příloha č. 1. Následně dochází k bodovému ohodnocení. Hodnocení je však subjektivního rázu, protože posuzovatel přiřazuje body dle vlastního názoru a pohledu na celou situaci (Pollak, 2003).

Součtem přiřazených bodů k jednotlivým oblastem, vyjde v procentech ukazatel životaschopnosti podniku:

- 81 – 100 % životaschopnost je téměř zaručena,
- 61 – 80 % životaschopnost je velmi pravděpodobná,
- 41 – 60 % životaschopnost bez zásahu není zajištěna,
- 21 – 40 % podnik je nemocný,
- 0 – 20 % podnik je v krizi (Pollak, 2003).

**Tab. 2.1 Bodové hodnocení životaschopnosti podniku**

Charakteristika	Cíl bodů	Ohodnocení podniku
1. Spolehliví dodavatelé	7	
2. Finanční výsledek	8	
3. Školení a motivování zaměstnanci	8	
4. Výhodná lokalizace podniku	9	
5. Kapitálová základna	10	
6. Spokojenost finančních účastníků	11	
7. Spokojení zákazníci	11	
8. Přístup k životnímu prostředí	11	
9. Výrobky odpovídající trhu	12	
10. Výzkum trhu cílený na pokrok	13	
Celkem	100	
Činitel		%

Zdroj: Upraveno, viz POLLAK, H. 2003. str. 28

„Zdravý hospodářský podnik je tedy takový podnik, u kterého není pochyb o jeho budoucnosti.“ (Pollak, , 2003, str. 14).

Protože onemocnění je úzce spjaté s člověkem, je vhodné porovnat, onemocní-li člověk a „onemocnění“ hospodářské jednotky. Lidé jsou na rozdíl od společnosti smrtelní, avšak podnik má teoreticky omezenou dobu života. Přechodná nemoc je u člověka, v opačném případě dochází ke smrti. U podniku je naopak „onemocnění“ signalizující zánik, příp. hrozbu zániku.

Při hodnocení vitality podniků je nutné si uvědomit rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím firmy. Vnitřní okolí podniku je ovlivnitelné a kontrolovatelné. Ve vnějším okolí tomu tak není. Společnosti nemají možnost zasahovat do vlivů z venku. Musí se jim přizpůsobit a snažit se trh ovlivnit. Zda dobře funguje vnitřní prostředí, firma je schopná své schopnosti uplatnit na vnějším trhu (Pollak, 2003).

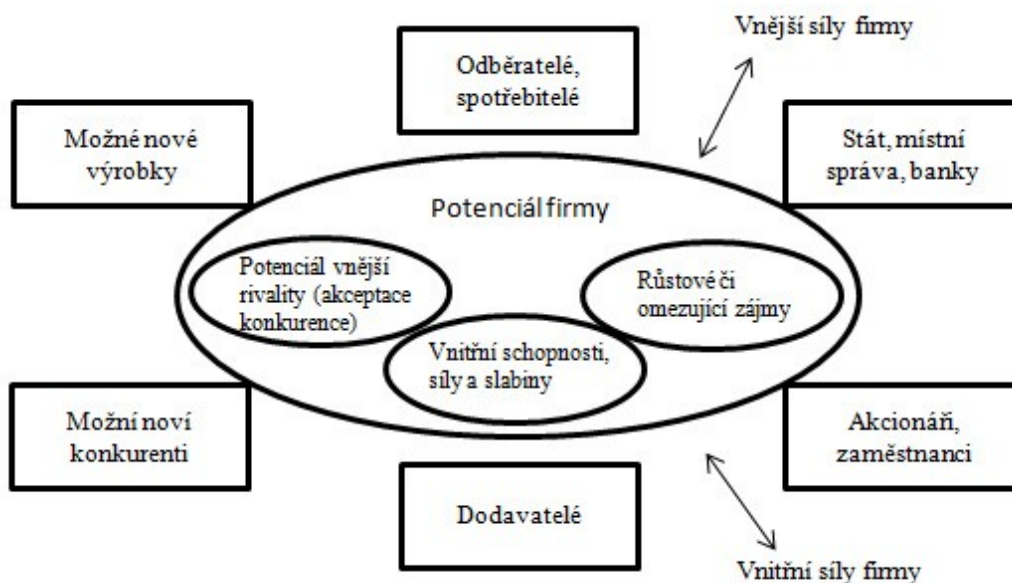
## **2.2.5 Vymezení faktorů konkurenceschopnosti dle Jiráska**

Strategie J. Jiráska rozšiřuje konkurenční síly M. E. Portera. Ve svém modelu vymezuje dva okruhy sil, které působí na podnik, a to vnitřní a vnější. Vnitřní síly zahrnují: silné a slabé stránky podniku, potenciál firma, hodnotu, schopnosti, růstové a zájmové fakta firmy. Dodavatele, odběratele, možné konkurenty, akcionáře a nové výrobky, patří mezi vnější vlivy na



hospodářské jednotky. Model sil, které působí na konkurenční strategii, je znázorněn na obr. 2.2.5 (Mikoláš, 2005).

**Obr. 2.4 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka**



Zdroj: Upraveno, viz MIKOLÁŠ, Z. 2005. str. 72

Jirásek posouvá teorii konkurenčních sil k potenciálu. V modelu lze vidět rozšíření rozsahu těchto sil a zejména rozšíření samotného potenciálu firmy působením vnitřních a vnějších sil v okolí organizace. Konkurenceschopnost nepostihuje pouze potenciál firmy, ale i jiné složky, které nejsou zahrnuty do modelu pěti konkurenčních sil M. E. Portera (Mikoláš, 2005).

## 2.3 Metody ke zhodnocení konkurenceschopnosti podniku

Druhá kapitola se bude zabývat základními metodami, kterými se hodnotí podnik a jeho konkurenceschopnost. V jednotlivých podkapitolách budou metody podrobněji popsány a vysvětleny postupy jejich kroků.

### 2.3.1 SWOT analýza

Cílem analýzy je uvědomění si konkurenční výhody podniku a klíčové fakta úspěchů a neúspěchů firmy. Základem SWOT analýzy je identifikace 4 faktorů, mezi které patří silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Silné a slabé stránky se řadí do vnitřního prostředí podniku (mikroprostředí), příležitosti a ohrožení pak do vnějšího prostředí firmy (makroprostředí).

Analýza je cenným informačním zdrojem pro formulaci strategie podniku. Z podstaty vyplývá základní logika celého strategického návrhu. Tento návrh by měl být zaměřen především na eliminaci slabých stránek a hrozeb využití příležitostí a silnějších stránek společnosti (Keřkovský, 2006).

SWOT analýza může být prováděna jako samotný krok, nebo jako část komplexní analýzy. Zjišťují se silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických slov, a sice:

- 1) S = strenghts = silné stránky,
- 2) W = weaknesses = slabé stránky,
- 3) O = Opportunities = příležitosti,
- 4) T = threats = hrozby (Blažková, 2007).

Ad1) **Silné stránky** – Kladené otázky: Konkurenční výhody? Dobrá pověst u kupujících? Vedoucí postavení na trhu? Schopnost inovovat výrobky? Dobře formulovaná strategie?

Ad2) **Slabé stránky** – Kladené otázky: špatné sledování prováděné strategie? Zastaralá zařízení? Nízká ziskovost? Příliš úzký výrobní program? Konkurenční nevýhody? Slabý tržní image?

Ad3) **Příležitosti** – Kladené otázky: Vstup na nové trhy? Dodávat další skupině zákazníků? Rychlejší růst na trhu? Schopnost připojit se k lepší strategické skupině? Rozšířit výrobní program pro lepší uspokojení zákazníků?

Ad4) **Hrozby** – Kladené otázky: Vstup nové konkurence? Pomalejší růst na trhu? Rostoucí konkurenční tlaky? Rostoucí moc zákazníků? (Keřkovský, 2006).

Analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy, protože vychází ze získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků. Informace se získávají z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Součástí vnitřní analýzy je především prověření samotných zdrojů organizace. Lze využívat různé metody, dle kterých podnik zjišťuje své silné a slabé stránky. Vnější prostředí je determinováno hrozbami a příležitostmi, kterými je okolí charakterizováno.

Při realizaci SWOT analýzy je nezbytné, aby si podnik stanovil účel využití, k čemu bude potřebovat výsledky analýzy. Metodu lze použít více účelům např. definování strategie, formulaci strategických cílů či identifikace kritických oblastí (Grasseová, 2012).

Při postupu provedení SWOT analýzy se doporučuje vycházet z obecných principů pro její realizaci. To lze rozdělit do čtyř základních fází:

#### **1. Příprava na provedení SWOT analýzy**

Samotná příprava se týká především účelu, za jakým bude analýza prováděna. Zde se firma zaměřuje na výsledky a jejich využití. Důležité jsou samotné oblasti, které budou analyzovány. Může se to týkat celého podniku nebo jen určitých činností, které podnik považuje za kritické a snaží se je zlepšit. Vytváří se analytické týmy a sjednávání jejich práce a motivace všech členů.

#### **2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek - Vnitřní analýza**

Podle názvu je patrné, že další fáze se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku a jejich hodnocení. Všechny informace může podnik zjišťovat ze vstupních dokladů, např. výroční zprávy, hodnotící zprávy, prognózy a zjišťovací analýzy. Vytvoří si seznam těchto zjišťovaných stránek a zjistí tak analyzované oblasti. Při hodnocení si firma stanovuje důležitosti identifikovaných slabých a silných stránek. Vše hodnotí zvlášť.

#### **3. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb – Vnější analýza**

Tento krok je obdobný jako u identifikace silných a slabých stránek. Vychází z různých vstupních podkladů, porad, diskuzí se podnik snaží definovat hrozby a příležitosti pro danou oblast organizace. Poté se hodnotí hrozby a příležitosti. U hrozeb je důležitá závažnost dopadu, ale také pravděpodobnost vzniku. U příležitostí se hodnotí přínos této skutečnosti, které podnik může využít.

#### **4. Tvorba matice SWOT**

V neposlední řadě je důležité sestavit matici SWOT. Zaznamenáváme faktory se strategickým významem a následně generujeme alternativy strategií. Mezi čtyři typy strategií patří strategie hledání, využití, vyhýbání a konfrontace, tab. 2.1.

**Tab. 2.1 Matice SWOT**

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. .... 2. .... 3. .... at.	1. .... 2. .... 3. .... at.
<b>Příležitosti (O)</b> 1. .... 2. .... 3. .... at.	<b>WO strategie</b> "hledání" překonání slabé stránky využití příležitostí	<b>SO strategie</b> "využití" Využití silné stránky ve prospěch příležitostí
<b>Hrozby (T)</b> 1. .... 2. .... 3. .... at.	<b>WT strategie</b> "vyhýbání" Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	<b>ST strategie</b> "konfrontace" Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Upraveno, viz GRASSEOVÁ, M. 2012. str. 299

Principy, kterých by bylo vhodné, aby používali zaměstnanci firmy při aplikování analýzy SWOT:

- **princip účelnosti** - musí být neustále brán za zřetel účel tohoto postupu,
- **princip relevantnosti** - zaměření se na určitá fakta, pokud je firma zahlcena dostatečnými informacemi,
- **princip kauzality** - se soustřeďuje na příčiny, ne na důsledky,
- **princip objektivnosti** – objektivní musí být, čehož se dosáhne spoluprací více lidí na tvorbě analýzy, využívají se jednotlivé metody a nástroje pro hodnocení důležitosti daných faktorů (Grasseová, 2012).

### 2.3.2 Pest analýza

Mezi podnikem a okolím se vytváří souvislosti, na základě kterých si společnosti tvoří strategie. Podnik dříve, než si formuluje strategii, musí poznat a pochopit zákonitosti fungování na trhu. Z mnoha důvodů byla přístupům zkoumajících okolí věnována velká pozornost. Výsledkem bývají Pest analýzy, modelování scénářů, model pěti konkurenčních sil, analýza konkurence. Další odstavce se zaměřují na PEST analýzu.

Pest analýza se zahrnuje do makroprostředí, tedy okolí, které podnik není schopen ovlivnit.

Zahrnuje široký soubor vlivů okolí na společnost. Přínosem analýzy je samostatná identifikace vlivů umožňujících podniku se připravit na potenciální změny na trhu (Sedláčková, 2006).

Samotná zkratka PEST je analýzou politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů působících na samotný podnik. Je součástí strategického managementu a přichází obvykle tehdy, pokud společnost se rozhoduje o svých dlouhodobých strategických záměrech. Důvodem této analýzy jsou i skutečnosti jako akvizice, investice do podniku. Na rozdíl od SWOT analýzy se PEST nedělá příliš často. Není vhodný velký počet lidí podílejících se na jejím vypracování a je schopná stavět na co největším množství nezávislých faktů ([www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz)).

S ohledem na přidaná písmena a faktory ovlivňující podnik z venku, se v dalších větách bude psát o 4 hlavních faktorech:

- 1) politické,
- 2) ekonomické,
- 3) sociální,
- 4) technologické faktory.

#### **Ad 1) Politické prostředí**

Zabývá se problematikou stability politické scény, protože má přímé dopady na stabilitu veškerého legislativního rámce. Existují různá omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání určitých skupin občanů, popř. ekologická legislativa. Společnosti musí sledovat podstatné zákony, které se jich týkají. Zaměřují se návrhy důležité pro oblast, kde hospodářská jednotka působí. Kromě stability je kladem důraz i na obsahy celé legislativy.

#### **Ad 2) Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je důležité pro firmu zejména v oblastech cen produktů, služeb a odhad pracovní síly. Sledují se daně, cla, měna, výše úrokových sazeb, hospodářský cyklus. Specifické zaměření na automobilovém průmyslu, zemědělství, stavebnictví, atd. Vzhledem k zahraničí zahrnují se zde nejrozličnější pobídky pro investory, podpory exportu.

#### **Ad 3) Sociální prostředí**

Je to nejsnáze proveditelná součást PEST analýzy. Téměř celá je dosažitelná na statistickém úřadu. Řeší se při ní demografické ukazatele, etnické a náboženské otázky, trendy životního

cyklu. Společnosti zajímají i oblasti reklamy, médií i otázky místní etiky na trhu (korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů).

#### **Ad 4) Technologické prostředí**

Samotná doprava, včetně suroviny, energie, telekomunikace se zabývá technologické okolí organizací. V dalších otázkách tohoto faktoru společnosti zajímá zaměření průmyslu, stav vědy a výzkumu, podpory vědy a stav rozvoje. Z politických faktorů sem částečně spadá i oblast práva, nazývaná jako duševní vlastnictví. Důležitá část je pak zejména oblast průmyslové ochrany. Legislativa sem také spadá, zabývá se regulací průmyslu. Nižší právní normy, vyhlášky a cenová rozhodnutí regulátorů. Spadá sem i oblast ekologie.

Celá PEST analýza je obsáhlá, neboť se v ní vyskytují významné makroekonomické ukazatele. Můžeme ji rozebírat hravě i na 200 a více stran. V první kroku je důležité si vytyčit relevantní oblasti. Další krok je dobré si stanovit celkovou hloubku analýzy. Poté se připravuje samotná analýza. Ta může klidně zabrat i pár desítek stran, které jsou pro společnost klíčové. A posledním krokem se z analýzy udělá výtah, nejlépe ve formě bodů. U PEST analýzy jde převážně o zvýraznění všech klíčových rizikových faktorů.

V publikacích se mohou objevovat rozšířené analýzy, např. SLEPT. Přidává písmeno L jako právní prostředí, které je obsaženo již pod politickým prostředím. V současné době přibýlo i písmeno E, což z analýzy SLEPT vytvořilo PESTLE analýzu. Zahrnovala by tak životní prostředí. S ním je možné se setkat v technologických faktorech.

Pokud se jedná o rozšířenou verzi PEST analýzy o další dva faktory, tedy **legislativní** a **ekologické**, analýzu nazýváme PESTLE. Legislativní faktory zahrnují existenci a převážně funkčnost zákonných norem, které musí podnik dodržovat. Zahrnuje obchodní právo, pracovní právo, daňové zákony, legislativní omezení, právní úprava pracovních a obchodních podmínek. Mezi **ekologické faktory** se řadí přírodní, klimatické výkyvy, globální oteplování, čerpání neobnovitelných zdrojů energie či legislativní omezení, která jsou spojena s ochranou životního prostředí (Grausseová, 2012).

### 2.3.3 Benchmarking

Hlavním cílem této metody je porovnávání společnosti s nejlepšími podniky ve stejném oboru a zhodnocení celé situace na trhu. Zvyšuje úspěch aktivit, identifikuje a aplikuje nejlepší výsledky činností nejlepších podniků v oboru. Většinou samotní manažeři porovnávají postupy výroby svých výrobků s těmi, kteří jsou nejlepší v oboru. Zlepšujeme se na základě učení se od jiných podniků. Smyslem je zvyšování výkonnosti a samotné konkurenceschopnosti podniku. Firmy se snaží ve všem zlepšit a být lepší než jejich konkurence. Nejedná se o jednorázový projekt, ale o neustálé zlepšování interních činností (Blažková, 2007).

Přínosy spočívají zejména v postupu sběru dat a analýzy dat. Procesu učení se při práci s nimi, srovnávací metody, podle kterých jsou data zpracovávána. Podnik si sám určí, které parametry bude chtít srovnávat a jaké metody při tom použije (Fotr, 2012).

Je to soustavný, systematický proces, který se zaměřuje na porovnávání firemní efektivnosti se špičkovými organizacemi. Zde sleduje kvalitu, produktivitu a praxi. Z hlediska významnosti, modelů, metod a přístupů se široce odlišují každé společnosti. Management se sám rozhoduje, při aplikaci metody benchmarking.

Sama metody pomáhá organizace velmi výraznou silou. Význam pro přežití podniku v konkurenčním boji je proto výrazný. Mohlo by se zdát, že analýza je výkřikem módy, ale není to jen přechodných koníčkem pro vedoucí pracovníky. Zachycuje velmi podstatné vlivy a problémy podniku. Celkový výsledek hospodářského podniku lze vyčíst z účtů a jiných administrativních informací. Benchmarking nabízí jinou oblast a pobídku k efektivnosti. Pokud nefunguje neviditelná ruka, která by si značně vynutila efektivnost společnosti, nastupuje zde benchmarking (Karlöf, 1993).

Systém implementace metody, lze rozdělit na čtyři kroky:

- **Plánování** – nejkritičtější etapa, protože management společnosti musí zformovat tým, vybrat aktivity, které budou zkoumány a zvolit konkurenta, vůči němuž se bude benchmarking uskutečňovat a porovnávat charakteristiky výkonnost.

- **Sběr dat a jejich analýza** – podnik se zaměřuje na vyhledávání a získání údajů, které bude porovnávat a zjišťuje nedostatky vyplývající z podstaty srovnávaných společností.
- **Analýza** – navrhuje předpokládané nápravné postupy a kroky do podnikového procesu. Za cíl si klade identifikaci nedostatků a formulování plánu na jejich odstranění. Komunikuje se s klíčovými pracovními týmy, aby byl zajištěn soulad se strategickými cíly společnosti.
- **Realizace opatření** – implementace jednotlivých opatření a vlastní nastartování programu změn. Vše musí být provázáno se strategickým plánem a cíly organizace, což následně umožňuje sledovat efektivitu a přínos všech opatření pomocí zvolených kritérií. V pozitivním případě dosáhne firma vůdčího postavení ve svém odvětví a metody benchmarking je zapojena do firemní kultury. Popřípadě se firma stane standardem na trhu a tato společnost je nejlepším příkladem správně zvoleného benchmarkingu (Fotr, 2012).

Společnosti mezi sebou mohou porovnávat finanční i nefinanční kritéria, např. dodavatelé, spokojenost lidí, řízení lidí, produktivita, finanční řízení, investice, ziskovost. Organizace mohou vyžívat benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA dle ministerstva průmyslu a obchodu. Podle kterého lze zjistit finanční zdraví podniku.

Rozlišují se různé druhy této metody, z nichž nejpoužívanější je **strategický**. Využívá se pro celkové zlepšení výkonnosti podniku. Zkoumá její hlavní schopnosti, strategii, cíle, vývoj nových výrobků, aj. Implementace však může trvat delší dobu a jde o složitější proces. **Výkonovým a konkurenčním** posuzují společnosti své postavení ve vztahu k charakteristikám hlavních výrobků a služeb. Typ toho benchmarkingu nejčastěji využívají obchodní asociace a nezávislé firmy ze stejného odvětví. Dalším využívaným typem je metoda **procesů**, která se zaměřuje na zlepšení určitých kritických procesů v podniku. **Interní** se odehrává v jedné firmě, ale jde o pobočky v různých zemích. Snadné získání informací a dat. Vše probíhá kratší dobu. Naopak **externím** se provádí analýza podniků, které jsou všem známé jako nejlepší ve svém oboru. Učí se firmy od těch nejlepších. V neposlední řadě se používá **mezinárodní**, kdy jsou nejlepší firmy identifikovány po celém světě. Může se stát, také proto, že v jedné zemi je firem na srovnání nedostatek. Tento typ může dlouho trvat a musí vyžadovat značné zdroje (Blažková, 2007).



## **Benchmarkingový diagnostický systém finančním indikátorů INFA**

Spoluprací Ministerstva průmyslu a obchodu s akademickou sférou (Vysokou školou ekonomickou – Doc. Ing. Inkoa Neumaierová, CSc. a Ing. Ivan Neumaier) vznikl, jako výsledek tento srovnávací program. Byl inovován v dubnu roku 2012, kdy všechno spočívalo v zavedení odvětvové klasifikace CZ-NACE a úpravě výpočtů, která byla dána změnou ve výkazech Českého statistického úřadu.

Tento systém slouží podnikům k ověření jejich finančního zdraví. Porovnává výsledky firem s nejlepšími firmami v odvětví, nebo průměrem. Především napomáhá podnikům získávat informace ohledně jejich předností a největších problémů. Pomáhá je odhalit a snaží se nalézt první kroky k vyřešení nepříjemných situací. Zároveň je východiskem pro stanovení a určení podnikové strategie. Informace se týkají všech podniků, jak malých, středních, tak velkých. Jedinečnost v celém zpracování dat se týká kombinací výkazů Českého statistického úřadu a individuálních ošetření podnikových dat.

Datovou základnu tvoří informace z Českého statistického úřadu. Ministerstvo práce a obchodu České republiky vyhledává a sbírá data za všechny podniky z odvětví průmyslu, stavebnictví, obchodu a službách ([www. mpo.cz](http://www.mpo.cz)).

Nejjednodušší verze srovnávací metody je určena především pro izolované porovnání vybraných charakteristik a ukazatelů za podnik se skutečnostmi dle OKEČ (od roku 2008 změněno na CZ-NACE). Základní benchmarking je založen na hodnocení všech finančních indikátorů bez vzájemných vazeb. Hodnoty firem a jejich vybrané ukazatele jsou porovnávány s hodnotami za odvětví a skupinou nejlepších společností v daném sledovaném odvětví. Porovnávání je patrné z grafů a symbolů, které zahrnují:

- zelený symbol - podniková hodnota je lepší než odvětvová i hodnota nejlepších firem z celého odvětví,
- žlutý symbol – podniková hodnota je mezi odvětvovou a hodnotou nejlepších společností v odvětví,
- červený symbol – podniková hodnota je horší než odvětvová i hodnota nejlepších firem z celého odvětví.

Typů analýz, které může nabídnout benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů je více, např. hodnocení úrovně likvidity, rizika, provozní oblasti, podnikové výkonnosti či rentability vlastního kapitálu.

#### **2.2.4 Finanční analýza**

V dnešní době se neustále mění ekonomické prostředí a spolu s ním se mění i každá firma, která je součástí trhu. Podnik, který touží po tom být úspěšný, se bez veškerých rozborů finanční situace neobejde. Nejčastěji se jedná o finanční ukazatele pro vyhodnocení úspěšnosti firemní strategie.

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat ze společnosti, které jsou především v účetních výkazech. Zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předvídání budoucích finančních podmínek (Růčková, 2011).

Předpokládá kvalitativní ekonomickou analýzu a kvantitativní ekonomickou analýzu. Kvalitativní je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Základní úkol spočívá v identifikaci tržní pozice a potenciálu firmy (Nývltová, 2010).

Znalost finanční situace podniku by měla být průběžná, aby umožňovala vedení se správně rozhodovat. Při situacích jako získávání všech finančních zdrojů, stanovení optimální finanční struktury nebo poskytování obchodních úvěrů. Je nemožné si představit vedení společnosti, které nemá informace o rentabilitě podniku, splatnosti pohledávek a dalších důležitých poznatků z finanční analýzy.

Tato analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože dává zpětnou informaci o tom, kam podnik do této doby došel, v čem se mu dařilo, kde naopak se mu nedařilo. Minulost pomáhá podniku, i když ji nelze ovlivnit. Podnik z ní může čerpat a poskytnout informace pro budoucnost firmy. Výsledky z analýzy slouží nejen pro vlastní potřebu organizace, ale i pro uživatele, kteří jsou s ní spjati (Knápková, 2013).

K základním cílům finančního řízení je především dosahování finanční stability. Na jedné straně zde zahrnujeme vytváření zisku, zhodnocování vloženého kapitálu, zajišťování přírůstku majetku. Nejdůležitějším kritériem je zhodnocování kapitálu vloženého, neboť to je

podstatou podnikání. Každý, kdo vstupuje do podnikání má především myšlenku ve zhodnocování peněz. Na druhé straně to je platební schopnost podniku. Je to druhotný cíl, ale podnik si musí uvědomit jeho důležitost, protože bez platební schopnosti neexistuje možnost dalšího fungování na trhu.

Finanční analýzu podle objektu zkoumání lze rozdělit na mezinárodní, národního hospodářství, odvětví, podniku. V následujících odstavcích se objevuje analýza podniků a společností. Lze se musí přihlídnout na postavení společnosti v rámci příslušného odvětví a národního hospodářství. Analýza se soustřeďuje na stav společnosti a předpokládaný vývoj. Provádí se analýza kvalitativní i kvantitativní (Růčková, 2011).

K finanční analýze je třeba mnoho informačních zdrojů. Je odlišná dostupnost a rozdělujeme zdroje na interní a externí. Interní se dotýkají podniku, nicméně ne všechny jsou dostupné. K veřejně dostupným lze zařadit účetní závěrky. Zahrnují zpravidla rozvahu, výkaz zisku a ztrát a přílohy, kde je zahrnut přehled o peněžních tocích. Externí pochází z vnějšího prostředí a týkají se domácího tak zahraničního okolí. Informace plynou z mezinárodních analýz, odvětvových analýz a analýz národního hospodářství (Růčková, 2011).

Mezi základní nástroj finanční analýzy patří ukazatele poměrové. Jsou nejčastěji používaným postupem k účetním výkazům z hlediska jejich využitelnosti. Analýza účetních výkazů umožňuje rychle zjistit informace o finanční situaci ve firmě. Poměrové znamená, že dává do poměru dvě různé položky z výkazu zisku a ztrát, rozvahy, příp. cash flow. V organizacích se nejčastěji využívá pouze několik ukazatelů (Knápková, 2013).

Jsou to zejména ukazatelé:

- 1) rentability,
- 2) likvidity,
- 3) zadluženosti,
- 4) aktivity.

#### **Ad 1) Ukazatel rentability**

Nejsledovanější ukazatel, protože informuje o efektu, jakého bylo dosaženo celým vloženým kapitálem. Je měřítkem schopnosti podniku vytvářet vlastní nové zdroje a dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu. Nejobecnější tvar rovnice je:

$$rentabilita = \frac{\text{Výnos}}{\text{Vložený kapitál}} \quad (2.1)$$

Ukazatel vychází z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. V čitateli se nachází toková veličina, odpovídající výsledku hospodaření a jmenovatel je druh kapitálu, respektive tržby.

Pro finanční analýzu je třeba rozeznat tři druhy zisku. První kategorie je EBIT (zisk před odečtením úroků a daní, druhý je EAT (zisk po zdanění neboli čistý zisk). V neposlední řadě je to EBT (zisk před zdaněním, tedy provozní zisk snížený nebo zvýšený o mimořádný a finanční výsledek hospodaření) (Růčková, 2010).

Ke zjišťování rentability organizace používají tyto ukazatele:

$$rentabilita\ celkového\ vlož.kapitálu\ (ROA) = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.2)$$

(Měří celkovou výkonnost podniku neboli produkční sílu podniku. Vzorec se skládá ze zisku a celkových aktiv bez ohledu na cizí či vlastní zdroje.)

$$rentabilita\ vlastního\ kapitálu\ (ROE) = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

(Vzorec vyjadřuje, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovanou vlastníky podniku.)

$$rentabilita\ tržeb\ (ROS) = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

(Ukazatel pro podnik, který vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč celkových tržeb společnosti.)

$$rentabilita\ nákladů = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{náklady}} \quad (2.5)$$

(Podnik díky tomuto vzorci může zjistit úroveň nákladů, pomocí vztahu dosažených tržeb a celkových nákladů.)

## Ad 2) Ukazatel likvidity

Likvidnost vyjadřuje vlastnost jednotlivých majetkových složek podnikání, jejich schopnost se rychle přeměnit na peněžní prostředky. Samotná solventnost je umění hradit své závazky v čas. Likvidita podniku znamená schopnost přeměnit aktiva na peníze a plnit tak své závazky v čas. Používají se tři základní ukazatele likvidity: (Nývtová, 2010)

$$b\acute{e}žná = \frac{ob\acute{e}žná\ ak\acute{t}iva}{krátkodobé\ z\acute{a}vazky} \quad (2.6)$$

(Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.)

$$pohotov\acute{a} = \frac{(finanční\ majetek + krátkodobé\ pohledávky)}{krátkodobá\ pasiva} \quad (2.7)$$

(Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2.)

$$okamžitá = \frac{krátkodobý\ finanční\ majetek}{okamžité\ splatné\ z\acute{a}vazky} \quad (2.8)$$

(Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5) ([www.financni-analyza.webnode.cz](http://www.financni-analyza.webnode.cz)).

### Ad 3) Ukazatel zadluženosti

Společnosti pro své podnikání používají zdroje, které zjistí pohledem do rozvahy. Aby měl k dispozici aktiva v konkrétní výši a struktuře, musí být něčím kryty, tj. pasivy. Ty mohou být vlastní nebo cizí. Struktura cizích a vlastních zdrojů je rozhodující pro zjištění finanční stability a zadluženosti podniku. Celková zadluženost je vyjádřena jako:

$$celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva} \quad (2.9)$$

(Podnik by měl docílit co nejnižší hodnoty, tohoto ukazatele. Pokud bude hodnota vysoká, znamenala by velké finanční problémy a vysokou zadluženost.)

Setkáváme se i se zadlužeností vlastního kapitálu, kde porovnáváme cizí zdroje a vlastní kapitál, a podílu vlastního kapitálu na celkových aktivech.

$$zadluženost\ vlastních\ zdrojů = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ kapitál} \quad (2.10)$$

Finanční páka vyjadřuje podíl cizích zdrojů v důsledku zadlužení na zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu. Jde o poměr aktiv celkem a vlastního kapitálu (Nývtová, 2010).

$$podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ celkových\ aktivech = \frac{Vlastní\ kapitál}{Celková\ aktiva} \quad (2.11)$$

Čím vyšší hodnota ukazatele, tím vyšší stabilita podniku do budoucna.

#### Ad 4) Ukazatel aktivity

Ukazatel se snaží měřit schopnost podniku využívat vložené investiční zdroje a vázanost složek kapitálu v aktivech a pasivech. Nejčastěji představují počet obrátek. Rozbor slouží především ke zjištění hospodaření s aktivy, a jaký vliv to má na hospodaření celé organizace.

- *Ukazatel obratu* ukazuje, kolikrát zkoumaná veličina za sledované období projde všemi stádii výroby, než se přemění zpět na peníze.

$$\text{Obrátka} = \frac{\text{tržby}}{\text{zkoumaná veličina}} \quad (2.12)$$

Hodnota ukazatele by měla být co nejvyšší. Roste tak rychlost návratu vložených investic.

- *Doba obratu* zjišťuje, za jak dlouho se veličina přemění na peníze.

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{Zkoumaná veličina}}{\text{průměrné denní tržby}} \quad (2.13)$$

Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejkratší. Podnik by tak rychleji mohl znovu peníze investovat.

Ukazatel obratu celkových aktiv zachycuje poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. Dále se setkáváme s ukazatelem obratovosti zásob, závazků nebo pohledávek. U zásob se většinou hledají informace o délce oběžného aktiva ve formě zásob. Čím větší obratovost a kratší doba obratu zásob, tím lepší pro podnikání. U pohledávek je důležitá délka majetku podniku vázaného v pohledávkách. Pokud je tato doba delší než splatnost faktur, vše to znamená nedodržování podmínek ze strany obchodních partnerů. Poměr tržeb k závazkům nám ukazuje obratovost závazků. Jak rychle je firma splácet své závazky vůči věřitelům. Obecně platí, že doba obratovosti závazků by měla být delší než doba obratovosti pohledávek. Jinak by se mohla narušit finanční rovnováha v podniku. Další ukazatele, které se mohou využívat, jsou tržní hodnoty, s využitím cash flow nebo ekonomická přidaná hodnota (Růčková, 2010).

## **2.4 Postupové kroky při hodnocení konkurenceschopnosti daného podniku**

V této kapitole jsou naznačeny kroky provedené v praktické části a metody k nim použité.

Základem všech analýz je získávání dostatečným informací, které jsou potřebné ke zmapování okolí podniku. Všechny vyhledané skutečnosti jsou následně využity v analýze SWOT dle autorky Grasseové a jejího postupu při hledání vhodné strategie pro společnost. Pozornost je věnována také na porovnání podniku s konkurenční firmou, dle stanovených kritérií. Pomocí Pollakovy metody a dle deseti faktorů se vyhodnotí životaschopnost podniků. Se všemi zjištěnými informacemi je pak pracováno při vytváření shrnutí, návrhů a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

### **3. Zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku**

Ze začátku se kapitola věnuje charakteristice samotného stavebního podniku Mézl a Janíček, s. r. o. Celá aplikační část je o zjišťování informací o konkurenceschopnosti podniku a použití vybraných metod pro její zhodnocení. Nejprve se odstavce soustřeďují na SWOT analýzu dle postupu autorky Moniky Grasseové. Následně je firma hodnocena dle kritérií životaschopnosti, které vycházejí z Pollakovy teorie. Na závěr se ze získaných informací z předchozích analýz a na základě konzultací s vedením společnosti je sestaven benchmarking. Metoda vychází ze srovnávání podniku s konkurentem v odvětví, ve kterém se nachází. Data, vyhledávané pro konkurenční podnik, jsou brány z veřejně dostupných zdrojů.

#### **3.1 Charakteristika podniku**

Společnost Mézl a Janíček, s. r. o. vznikla v roce 1993, po předchozím tříletém působení jako sdružení podnikatelů dvou fyzických osob. Sídlo firmy je v malé obci Zašová ve Zlínském kraji. Disponuje s čtyřiceti stálými zaměstnanci, avšak při zvyšování poptávky přijímá brigádníky z blízkého okolí.

Stavební společnost Mézl a Janíček, s. r. o. je na trhu jedním z poskytovatelů především stavebních prací, zateplování a provádění omítek a to jak vnějších, tak vnitřních. Nabízí své služby v oblasti dlažeb, obkladů, rekonstrukcí historických budov a jiných staveb a drobných stavebních prací. Krom těchto služeb zajišťuje veškeré řemesla potřebná k výkonu svých služeb, např. podlahářství, malířství, elektroinstalace. Vlastní i stavební, dodávkovou a nákladní techniku potřebnou k poskytování služeb. Díky široké škále svých služeb má mnoho stálých zákazníků a je schopná nabídnout kompletní výstavbu rodinných domů na klíč. Firma Mézl a Janíček, s. r. o. se specializuje na výstavbu církevních objektů a průmyslových center.

Podnik věnuje pozornost na prodej stavebních materiálů, pronajímá stroje, lešení, topidla. Poskytuje komplexní autodopravu. Zákazníci mohou převést zboží, materiál, osoby a stroje. Řidiči firmy jsou pravidelně proškolení a mají mnoho zkušeností s dopravou nejen v České republice. V areálu firmy je zabudována automyčka pro osobní i nákladní automobily, je určena pro širokou veřejnost. V roce 2009 byl zahájen provoz sběrného dvoru. ([www.mezl-janicek.cz](http://www.mezl-janicek.cz)).



### **3.1.1 Historie společnosti**

Společnost vznikla v roce 1993 jako sdružení podnikatelů dvou fyzických osob. Působila na trhu jako malá rodinná firma, která si vybudovala sídlo v Zašové. Postupně se začala rozvíjet a počet pracovníků se zvyšoval. Nyní má přibližně 40 stálých zaměstnanců. V hlavní sezóně a převážně o letních měsících se počet pracovníků navyšuje asi na 60. V tomto období je zvýšená poptávka a je potřeba dalších pomocných pracovníků.

Firma se po celou dobu své existence zaměřuje na provádění služeb v rámci celé České republiky. Zakázky a mnoho zákazníků má v různých koutech České republiky.

Na společnost s ručením omezených se podnik přeměnil v roce 2005. Datum zápisu je 4. února. Jednatelé společností se stali původní zakladatelé sdružení a to Bronislav Janíček a Jaroslav Mézl. Mezi další důležité zaměstnance patří stavbyvedoucí, mistři a další, viz organizační struktura příloha č. 2.

Celý areál firmy se přes 20 let existence změnil a zvětšil. Rozšířil se postupně o automyčku, sklad, ubytování pro pracovníky či sběrný dvůr. Proběhla samotná rekonstrukce sídla firmy v roce 2013 ([www.mezl-janicek.cz](http://www.mezl-janicek.cz)).

### **3.1.2 Stávající způsob hodnocení konkurenceschopnosti**

Společnost Mézl a Janíček, s. r. o. se od počátku své existence snaží zdokonalovat ve všech směrech. Má dlouholetou tradici a nespočet spokojených zákazníků. Snaží se udržet svou konkurenční pozici na trhu. Velkým krokem bylo získání normy ISO 9001 : 2009 certifikát Systém managementu kvality a normy ISO 14001: 2005, která se soustřeďuje na environmentální management.

Pro zdokonalování kvality si společnost stanovuje cíle kvality pro každý rok. Cíle vždy vyplývají ze zdrojů samotné kvality. V oblastech zdrojů přijímá opatření v podobě dokončení investičních staveb na získání finančních zdrojů, zajištění odpovědného technika za administrativu žádosti v dotačním programu „Zelená úsporám“ či zvyšování kvalifikované úrovně zaměstnanců. Trvalým cílem podniku je vybudovat si pevnou pozici na trhu s dobrou pověstí. Celá společnost směřuje své cíle na spokojené zákazníky, ne jen v plnění jejich požadavků ([www.mezl-janicek.cz](http://www.mezl-janicek.cz)).

Komplexní hodnocení konkurenceschopnosti podnik nevyužívá, kromě kvality služeb sleduje pouze ceny svých konkurentů.

Firma při posuzování konkurenceschopnosti nevyužívá žádné analýzy a metody. Nesleduje finanční analýzu, neprovádí průzkum trhu, dotazníky, nesleduje finanční výkazy, hospodářský výsledek, investice ani rentabilitu.

### **3.2 SWOT analýza Mézl a Janíček, s. r. o.**

Cílem analýzy je generování alternativ strategií, které podnik zjišťuje na základě silných stránek, resp. příležitostí posilující organizaci, a slabých stránek, resp. ohrožení oslabující podnikající subjekty. Analýza bude prováděna v rámci celé firmy.

V první části SWOT analýzy byly dány dohromady všechny dostupné a potřebné zdroje pro vypracování. Analýza se bude týkat chodu celé organizace. Následné kroky povedou k identifikaci silných a slabých stránek z různých oblastí firmy. Párových srovnáváním se bude určovat důležitost jednotlivých faktorů. Příležitosti a hrozby jsou dalším krokem analýzy SWOT. Tyto dvě skutečnosti vycházejí z vnějšího prostředí, které podnik ovlivnit nemůže. Po vytvoření jednotlivých seznamů bude na řadě sestavování matice SWOT. Zaznamenávají se faktory s velkým strategickým významem, tj. silné a slabé stránky s vysokou důležitostí a příležitosti a hrozby s vysokou hodnotou. Z těchto faktorů budou posléze generovány strategie. Vše bude vyplývat v kombinování silných a slabých stránek se zjištěnými příležitostmi a hrozbami.

#### **3.2.1 Hodnocení silných a slabých stránek**

Prvním krokem analýzy je stanovení silných a slabých stránek. Celý postup byl prováděn dle autorky Moniky Grasseové. Do tabulek byly uvedeny všechny stránky a jejich odůvodnění. Vycházelo se ze všech možných dostupných zdrojů. Tímto způsobem byly pečlivě vybírány silné a slabé stránky. Další součástí prvního kroku bylo stanovení důležitosti pomocí párového srovnání, viz příloha č. 3 a 4. Hodnocení probíhá tak, že silné/slabé stránky jsou ve dvojicích porovnávány. A důležitější skutečnosti se přiřazuje bod. Tímto stylem jsou porovnány všechny dvojice a následně se sčítají jednotlivé body. Pomocí párového srovnání tak vyplývá pořadí silných/slabých stránek dle důležitosti. Silné stránky a jejich seřazení dle priority jsou uvedeny v tab. 3.1.

**Tab. 3.1 Seřazení silných stránek dle důležitosti**

	Silné stránky	Proč?	Počet priorit
D	Vztahy se zákazníky	Pracovníci firmy jsou loajální k zákazníkům. Dlouholetá spolupráce s některými zákazníky.	5
A	Kvalita služeb	Nabídka služeb v nejvyšší kvalitě.	4
B	Dobré jméno na trhu	Podnik má dlouholetou tradici, kvalitní služby, u zákazníků je známý.	3
C	Zkušenosti	Mnoho zkušeností, dlouholetá praxe	2
E	Dobrá lokalizace firmy	Firma je dobře umístěná, nedaleko hlavní cesty. Dobré dopravní podmínky.	1
F	Široký sortiment	Podnik poskytuje širokou škálu svých služeb, z nichž si mohou zákazníci vybrat. Nebo dlouhodobě využívat více služeb.	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010)

V následující tabulce 3.2, jsou seřazeny slabé stránky podniku dle priorit. Nejvyšší počet získala slabá stránka roztržitost služeb a nejmenší počet hlavní příjmy sezónnosti.

**Tab. 3.2 Seřazení slabých stránek dle důležitosti**

	Slabé stránky	Proč?	Počet priorit
C	Roztržitost služeb	Firma poskytuje mnoho služeb, na které se musí zaměřovat. Mohou přijít nedostatky v organizaci.	4
B	Nezastupitelnost odborníků	Odborníci nutní pro dané práce.	3
E	Slabší úroveň marketingu	Podnik by mohl lépe využít prostředky na propagaci.	3
A	Informační systém	Vyšší organizační struktura. Širší sortiment služeb. Nutnost dobré komunikace ve společnosti.	2
F	Nevyjasněnost kompetencí	Organizační struktura, kontrola provádění prací.	2
D	Hlavní příjmy sezónnost	Největší příjmy společnosti jsou od jara do podzimu.	1

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010)

### 3.2.2 Hodnocení příležitostí a hrozeb

Ve SWOT analýze následuje hodnocení externích faktorů, které mohou působit na podnik. Mezi tyto faktory, které podnik ovlivnit nemůže, patří příležitosti a hrozby. Nejprve je sestaven seznam těchto příznaků a následně je uvedeno, proč se jedná o hrozbu a příležitost. Stejně tomu bylo u sestavování silných a slabých stran. Další postup se ovšem liší. Nyní se zaměřujeme na pravděpodobnost vzniku a dopad, který může nastat s působením faktoru na firmu. Pro hodnocení je využito bodové stupnice. U příležitostí se hodnotí přínos pro podnik a u hrozeb riziko s nimi spojené. Škály a následné obodování jednotlivých příležitostí a hrozeb je uvedeno v příloze č. 5 a 6. Po výpočtu celkového obodování jsou stejně jako v prvním kroku seřazeny všechny příležitosti dle přínosu, který mohou přinést pro podnik, viz tab. 3.3 (Grasseová, 2010).

**Tab. 3.3 Seřazení příležitostí dle úrovně přínosu**

	Příležitosti	Proč?	Úroveň přínosu
A	Noví zákazníci	Příchod nových zákazníků. Doporučení stávajících zákazníků novým.	20
F	Získávání konk. výhody	Firma může zlepšit svou budoucí pozici na trhu. Být lepší než konkurence v různých oblastech, např. poskytování služeb, ceny, atd.	15
C	Růst trhu	Trh se neustále rozvíjí. Noví zákazníci, stávající zákazníci chtějí další služby.	9
B	Růst tržního podílu	Následkem hospodářské krize některé firmy opustily svůj obor. Příležitost pro stávající společnosti.	6
E	Nové technologie	Oblast technologie se neustále rozvíjí. Příležitosti pro firmy jich využívat.	6
D	Nové příležitosti investování	Do informačních technologií, vzdělávací programy pro studenty, získávání praxe.	4

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010)

V neposlední řadě rizika jsou také seřazeny v následující tab. 3.4. U možných rizik působících na podnik se hodnotí dopad, který podnik může zcela zásadně ovlivnit.

**Tab. 3.4 Seřazení hrozeb dle úrovně rizika**

	Hrozby	Proč?	Úroveň rizika
A	Nové firmy	Příchod nových firem na trh, příchod zásadní konkurence.	12
C	Ztráta zákazníků	Odchod zákazníků ke konkurenci. Nespokojenost se službami.	10
B	Ekonomická situace	Ekonomická situace celého odvětví, státu i samotné firmy.	9
E	Ztráta dobrého jména	Ztráta dobrého jména firmy, ztráta pozice na trhu.	8
D	Odchod klíčových pracovníků	Klíčoví pracovníci mohou odejít ke konkurenci. Je možné, že nebudou spokojeni s pracovními podmínkami ve firmě.	6
F	Ztráta kvalitních služeb	Závisí na technologiích, pracovnících a přírodních podmínkách.	4

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010)

### 3.2.3 Generování alternativ strategií

Posledním a nejdůležitějším krokem je stanovení vhodné strategie pro danou firmu. Strategie, ze kterých si podnik může vybrat, jsou celkem čtyři, příloha č. 7. Mezi tyto strategie patří SO (strategie využití), WO (strategie hledání), ST (strategie konfrontace) a WT (strategie vyhýbání. Pro zvolení nejvhodnější strategie budou jednotlivé faktory ohodnoceny body a následně váhami. Body budeme přidělovat od 1-5, kde 5 je nejvyšší ohodnocení. Váhy budou přiřazovány ke každé charakteristice a součet bude dávat 1 v jednotlivých kategoriích. Výsledné hodnocení se bude skládat ze součinu bodování a přidělení jednotlivých vah, viz tab. 3.5. U všech kategorií je důležitý celkový součet součinů charakteristik.

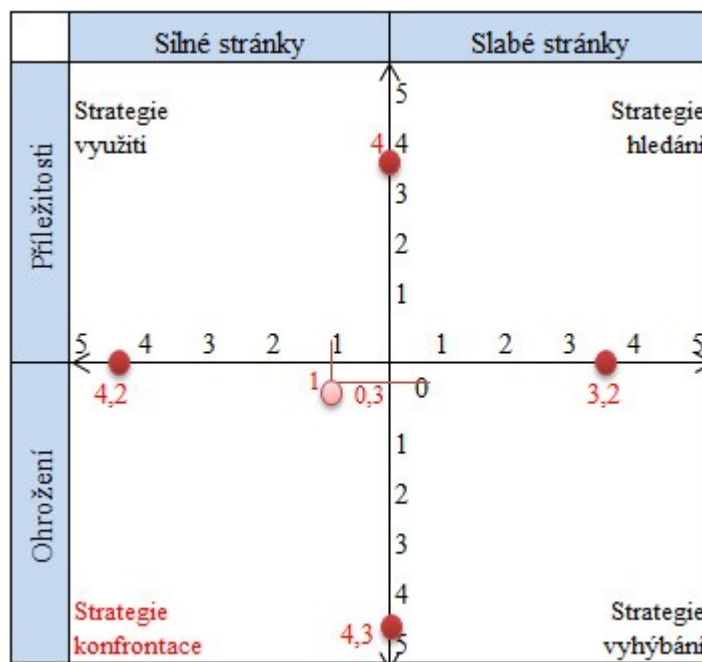
**Tab. 3.5 Závěrečné hodnocení SWOT analýzy**

Silné stránky	body	váhy	hodnocení	Slabé stránky	body	váhy	hodnocení
1. Kvalita služeb	5	0,1	0,5	1. Informační systém	3	0,3	0,9
2. Dobré jméno na trhu	4	0,2	0,8	2. Nezastup. Odborníků	3	0,2	0,6
3. Zkušenosti	4	0,2	0,8	3. Roztříštěnosti služeb	3	0,1	0,3
4. Vztahy se zákazníky	5	0,3	1,5	4. Hlavní příjmy-sezónnost	2	0,1	0,2
5. Dobrá lokalizace firmy	3	0,1	0,3	5. Slabší úroveň market.	4	0,1	0,4
6. Široký sortiment	3	0,1	0,3	6. Nevyjasněnost kompetencí	4	0,2	0,8
<b>celkem</b>			<b>4,2</b>	<b>celkem</b>			<b>3,2</b>
Příležitosti	body	váhy	hodnocení	Hrozby	body	váhy	hodnocení
1. Noví zákazníci	5	0,3	1,5	1. Nové firmy	5	0,3	1,5
2. Růst tržního podílu	4	0,1	0,4	2. ekonomická situace	4	0,1	0,4
3. Růst trhu	4	0,2	0,8	3. Ztráta zákazníků	5	0,2	1
4. Nové investice	3	0,1	0,3	4. Odchod klíčových pracovníků	3	0,1	0,3
5. Nové technologie	2	0,1	0,2	5. Ztráta dobrého jména	4	0,2	0,8
6. Získávání konkurenční výhody	4	0,2	0,8	6. Ztráta kvalitních služeb	3	0,1	0,3
<b>celkem</b>			<b>4</b>	<b>celkem</b>			<b>4,3</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010)

Výslednou strategii získáme, pokud od silných stránek odečteme slabé a příležitosti odečteme hrozby. Výsledky výběru vhodné strategie zobrazuje graf 3.1.

**Graf 3.1 Matice strategií firmy Mézl a Janíček, s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost by na základě analýzy SWOT měla praktikovat strategii konfrontace, viz tab. 3.6. Využívat své silné stránky na úkor eliminace rizika, které přichází z externích faktorů v podobě hrozeb. Mezi nejdůležitější silné stránky patří dobré vztahy se zákazníky, kvalita služeb a dobré jméno firmy na trhu. Největší hrozby zahrnují příchod nových firem, ztrátu zákazníků a ekonomickou situaci. Hrozby není firma schopná ovlivnit, proto na ně musí klást zvýšenou pozornost.

**Tab. 3. 6 Popis strategie konfrontace**

	Silné stránky (S)		Hrozby (T)
1	Vztahy se zákazníky	1	Nové firmy
2	Kvalita služeb	2	Ztráta zákazníků
3	Dobré jméno na trhu	3	Ekonomická situace
4	Zkušenosti	4	Ztráta dobrého jména
5	Dobrá lokalizace firmy	5	Odchod klíčových pracovníků
6	Široký sortiment služeb	6	Ztráta kvalitních služeb

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010)

Pomocí silných stránek a hrozeb, jejichž spojováním vyplývá strategie konfrontace, bylo vytvořeno šest strategií konfrontace, které jsou součástí tab. 3.7.

**Tab. 3.7 Popis vytvořených strategií**

S1, S2, S6, T1	Dobré vztahy se zákazníky, poskytování kvalitních služeb a široká škála služeb by měly zajistit dostatek zákazníků. Proto ohrožení v podobě nových firem by nemuselo mít silný dopad na podnik.
S1, S2, T2	Dobré vztahy se zákazníky a s tím související poskytování kvalitních služeb by mohlo zabránit hrozbě v podobě ztráty zákazníků.
S4, S6, T3	Zkušenosti podniku z dlouholetého působení na trhu, poskytování většího sortimentu služeb a tím získávání dostatek peněžních prostředků. Obě tyto silné
S2, S4, T4	Kvalita služeb firmy a zkušenosti pracovníků a celé společnosti snižují riziko ztráty dobrého jména organizace.
S3, S5, T5	Udržení dobrého jména na trhu, dobrá lokalizace na trhu a s tím vyplývající dostatek pracovníků by mohlo snížit riziko, že pracovníci podniku odejdou ke konkurenci.
S4, T6	Zkušenosti zaměstnanců vše útvarů firmy jsou nejdůležitější při uspokojování zájmů všech zákazníků. Proto právě zkušenosti snižují riziko ztráty kvalitních služeb podniku. Čím více zkušeností, tím lepší dovednosti a znalosti pracovníků.

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010)

### **3.3 Srovnání firmy s odvětvovými výsledky**

V neposlední řadě se praktická část bude zajímat o porovnávání firmy s konkurentem v odvětví. Konkurentů v oblasti stavebnictví je mnoho. Analýza benchmarking spočívá ve srovnání podniku s nejvhodnějším a nejlepším konkurentem v daném odvětví stavebnictví. Zhodnocení celé situace dokáže zvyšovat konkurenceschopnost podniků a jejich výkonnost. Jedná se o neustálé zlepšování, ne o jednorázový krok. Firmy se snaží být co nejlepší a hlavně být lepší než jejich největší konkurenční společnosti na trhu.

#### **3.3.1 Výběr a vymezení konkurenčního podniku**

Abychom mohli podnik porovnávat, musí být stanoveny určité předpoklady pro vybrání správného podniku ke srovnání. Srovnávat lze mnoho faktorů, pro tuto analýzy byly určeny skutečnosti v tabulce č. 3.8. Mělo by jít o podnik s podobným počtem zaměstnanců, předmětem podnikání, podobným programem poskytování služeb nebo podobným vybavením podniku. Při použití benchmarkingu v praktické části, byl kladen největší důraz na počet zaměstnanců, předmět podnikání a roční obrat firmy.

Byly vybrány tři konkurenční firmy, které by mohly být hlavním účastníkem ve srovnávání konkurenceschopnosti se stavební firmou Mézl a Janíček, s. r. o. Jedná se o firmy TESP Contract, s. r. o., BS Vsetín, s. r. o. a COMMODUM, spol. s r. o..

Právní forma všech firem je společnost s ručením omezeným. Mají obdobný předmět podnikání jako Mézl a Janíček, s. r. o.. Avšak nejvíce se společnosti přibližuje jen jedna z nich a to z několika důvodů. Společnost TESP Contract, s. r. o. i COMMODUM, spol. s r. o. mají předmět podnikání obdobný, především v oblasti stavebnictví, ale další služby, které provádí, nejsou srovnatelné. První zmiňovaná společnost má pouhých 25 zaměstnanců a naopak druhou řadíme mezi velké podniky. Proto nebudou vybrány.

Firma nejvhodnější pro srovnávání s podnikem Mézl a Janíček, s. r. o. podle kritérií je BS Vsetín, s. r. o. Počet zaměstnanců, předmět podnikání odpovídá nejlépe. Působením se společnost zaměřuje především na Českou republiku, ale poskytuje své služby i v Evropě. Svým obratem se nejvíce přibližuje, proto na základě těchto parametrů, je vybrána právě tato firma.



**Tab. 3.8 Kritéria výběru konkurenčních firem**

Srovnávací údaje	Firmy			
	Mézl a Janiček	TESP Contract	BS Vsetín	COMMODUM
Právní forma	s. r. o.	s. r. o.	s. r. o.	s. r. o.
Sídlo	Zašová	Vsetín	Vsetín	Valašská Bystřice
Předmět podnikání	Provádění staveb, jejich změn a odstraňování, Velkoobchod, Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím, Nakládání s odpady, Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství, Provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami	Provádění staveb, jejich změn a odstraňování, Velkoobchod, Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím	Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, Montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení, Výroba rozvaděčů	Montáž a údržba telekomunikačních zařízení jednotné telekomunikační sítě, Projektová činnost ve výstavbě, Silniční motorová doprava, Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, Pronájem a půjčování věcí movitých
Vznik	2005	2005	1993	1992
ZK	200 000 Kč	200 000 Kč	3 200 000 Kč	250 000 Kč
Roční obrat	30-50 mil Kč	26 - 50 mil Kč	30 - 40 mil Kč	150 000 000 Kč
Pracovníci	40-50	25	50-70	100
Působení	ČR	Zlínský kraj, ČR	ČR, Evropa	ČR

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.2 Charakteristika společnosti BS Vsetín, s. r. o.

Podnik BS Vsetín, s. r. o., byl založen v roce 1993, který podniká ve svém vlastním zařízení a objektu. Společnost ze začátku svého podnikání se přidala pod sdružení BLOCK Group jako výrobní organizace. Do roku 2004 se řadila mezi malé firmy do 25 zaměstnanců. Zaměřovala se na výrobu speciálního nábytku, laboratorního i kancelářského a stavebně-truhlářských výrobků. Na dvě základní divize – výroba nábytku a stavební výroba se společnost začala orientovat na konci roku 2004.

V rámci skupiny BLOCK Group realizuje stavby a vybavení pro náročné technologie v oblastech zdravotnictví, elektrotechniky a chemie. Své služby poskytuje především na území České republiky, ale svou působností realizuje i v dalších zemích Evropy.

Hlavním úkolem v obou divizích je poskytovat zákazníkům komplexní servis, aby uspokojil požadavky svých klientů na 100%. Mezi předmět podnikání zahrnuje realizace staveb, projektové dokumentace, inženýrské činnosti v investiční výrobě. V druhé divizi výroby nábytku se soustřeďuje na zakázkovou výrobu nábytku, laboratorního nábytku, dodávky všech nábytkových dílů či výroba kuchyňských linek včetně dodání spotřebičů ([www.bsvsetin.cz](http://www.bsvsetin.cz)).

### **3.3.3 Zhodnocení poměrových ukazatelů**

Pomocí analýzy porovnávání dvou konkurentům budou další kapitoly soustředěny na porovnání finanční výkonnosti podniků. Vše bude soustředěno na poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidita a zadluženosti. Podle těchto ukazatelů se mohou zjistit nedostatky a problémy ve firmě. Vychází se z účetních výkazů za rok 2010, 2011 a 2012, znázorněny v přílohách č. 8 až 13.

Firmu Mézl a Janíček, s. r. o. bude porovnávána s konkurentem z odvětví BS Vsetín, s. r. o. a s odvětvím. Informace byly vyhledávány na dostupných internetových stránkách. Skutečnosti, finanční ukazatele a informace z odvětví stavebnictví byly vyhledávány na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Vzorce použité v následujících řádcích vycházejí z kapitoly 2.2.4. Finanční údaje jsou udávány v tisících korunách, u odvětví v milionech korun a výpočty jsou uvedeny v přílohách č. 14 až 16.

#### **1) Výpočet vybraných ukazatelů rentability**

Skupina ukazatelů rentability patří k nejdůležitějším ukazatelům finanční analýzy pro zjištění výkonnosti firem. Je měřítkem pro podnik vytvoření vlastních zdrojů a dosahování zisku, při použití investovaného kapitálu do podnikatelské činnosti. Vývoj v čase ukazatelů rentability celkového vloženého kapitálu, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb vyplývá z následující tab. 3.9.

**Tab. 3.9 Ukazatelé rentability**

Firmy	Ukazatelé	2010	2011	2012
Mézal a Janíček, s. r. o.	ROA	2,6%	10,5%	5,1%
	ROE	19,9%	59,0%	19,4%
	ROS	0,5%	2,8%	1,2%
BS Vsetín, s. r. o.	ROA	10,0%	8,0%	0,9%
	ROE	23,0%	14,0%	0,2%
	ROS	3,5%	2,2%	0,0%
Odvětví	ROA	5,9%	4,5%	3,6%
	ROE	12,4%	9,1%	6,7%
	ROS	14,2%	11,2%	8,8%

Zdroj: vlastní zpracování

U firem se výsledky zásadně liší. Mézl a Janíček, s. r. o. v roce 2010 dosahoval horších výsledků, než BS Vsetín, s. r. o. ve všech třech ukazatelích rentability. Důvodem byl vyšší zisk u konkurenční firmy. V následujícím roce přišel propad firmy BS Vsetín a namísto zvyšování rentability patrně klesla. Důvodem byly poklesy čistých zisků ve firmě i v posledním srovnávacím roce. Naopak u společnosti Mézl a Janíček, s. r. o. přišel velký skok a všechny ukazatele rentability stouply. Nejvíce rentabilita vlastního kapitálu. Mírný pokles v roce 2012 ukázal pokles zisku, avšak i tak byla rentabilita na vyšší úrovni, než u konkurence.

Z hlediska celého odvětví, dle Ministerstva průmyslu a obchodu, si odvětví stavebnictví nejlépe vedlo v roce 2010. Další dva roky mírně poklesla rentabilita, především úbytkem zisku i stavebních firem v odvětví.

**Ukazatel rentability aktiv (ROA)** by měl mít stoupající charakter, protože vyjadřuje zisk, který byl vytvořen z celkového vloženého kapitálu. Ukazuje tedy efektivitu tohoto kapitálu. U konkurenční firmy se nepodařilo rentability udržet, spíše prudce klesaly. Efektivita kapitálu ani u odvětví není stoupajících charakteru. Mézl a Janíček, s. r. o. měl největší zisk v roce 2011, tj. 1629 tis. Kč, poté přišel pokles a tím i pokles efektivy vloženého kapitálu.

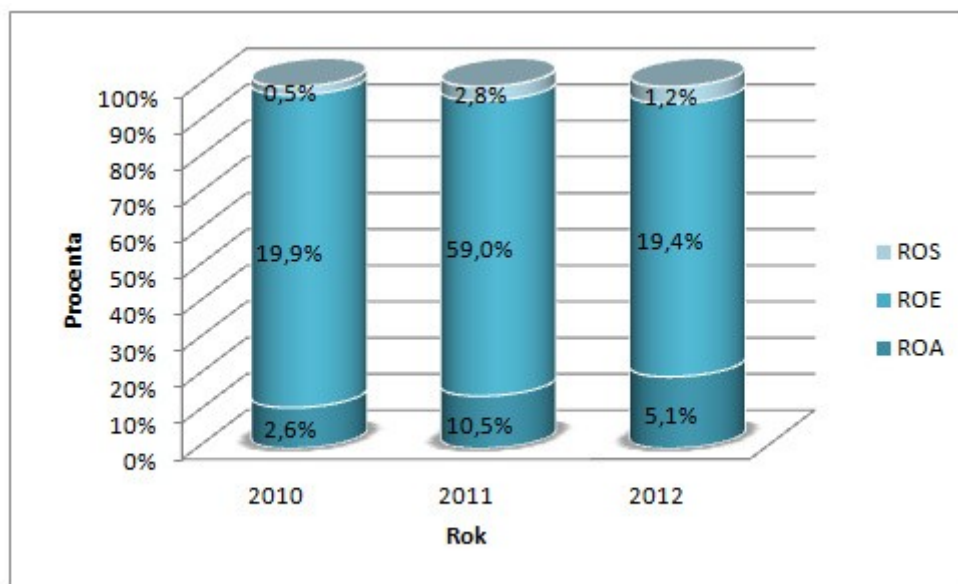
Ani u dalších ukazatelů rentability, jako **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** se nijak nezměnil. Namísto stoupajícího trendu, který by byl pro podniky a celé odvětví dobrým, docházelo k poklesům. Tento ukazatel je nejvhodnější pro akcionáře a vlastníky firem. Vyjadřuje, výpočet kolik korun zisku připadne na jednu korunu vložené kapitálu do podnikání. Čím vyšší rentabilita tím pro podnik lepší. Avšak výkyvy v ekonomickém prostředí a na trhu se mohou

vychylovat, proto tento ukazatel by měl být měřen na delší časový horizont. Pro vlastníky a akcionáře u firmy BS Vsetín, s. r. o. tento ukazatel není přívětivý, protože z 3,5% poklesl na 0%. Především je to dané velkým poklesem zisku z 3687 tis. Kč na pouhých 57 tis. Kč.

**Rentabilita tržeb (ROS)** se počítala stejně jako předcházející ukazatel pomocí čistého zisku. Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ani u jedné společnosti, a odvětví, tento ukazatel není rostoucího charakteru. Je to dané především poklesem zisku, ale zároveň poklesem tržeb. Konkurenční firma byla lepší v rentabilitě tržeb jen v roce 2010. Další roky přišel pokles, ale společnosti Mézl a Janíček, s. r. o. se zvýšil zisk i tržby, proto tento ukazatel stoupl. Nejlépe na tom byl v roce 2011, kdy jedna koruna tržeb přinesla 0,2 koruny.

Pro lepší znázornění poklesů a vzestupů ukazatelů rentability firmy Mézl a Janíček, s. r. o. povystačí graf 3.2, kde je možné vidět výrazný vzestup ROA, ROE i ROS v roce 2011 a následný mírný pokles v roce dalším.

**Graf 3.2 Ukazatelé rentability firmy Mézl a Janíček, s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování

## 2) Výpočet vybraných ukazatelů likvidity

Ukazatelé likvidity jsou důležitým ukazatel splácení svých krátkodobých závazků pro každou firmu. Rozlišujeme likviditu okamžitou, pohovou a běžnou. Ukazatelé pro porovnání likvidity jsou znázorněny v tab. 3.10. Následné zobrazení vývoje likvidity pro společnost Mézl a Janíček, s. r. o. je ukázáno v grafu 3.3. Likvidnost vyjadřuje vlastnost jednotlivých majetkových složek podnikání, jejich schopnost se rychle přeměnit na peněžní prostředky. Samotná solventnost je umění hradit své závazky v čas. Likvidita podniku znamená schopnost přeměnit aktiva na peníze a plnit tak své závazky v čas.

**Tab. 3.10 Ukazatelé likvidity**

Firmy	Ukazatelé	2010	2011	2012
Mézl a Janíček, s. r. o.	Okamžitá	0,32	0,37	0,43
	Pohotová	1,1	1,1	1,1
	Běžná	1,4	1,3	1,4
BS Vsetín, s. r. o.	Okamžitá	0,009	0,008	0,38
	Pohotová	1,23	1,24	1,04
	Běžná	1,35	1,37	1,09
Odvětví	Okamžitá	0,41	0,48	0,42
	Pohotová	1,6	1,7	1,8
	Běžná	1,8	1,9	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

**Celková likvidita**, jinak také běžná my měla být v rozmezí mezi 1,5 až 2,5. Jak vidíme, do doporučeného rozmezí patří odvětví v roce 2010 a 2011. U obou porovnávaných firem a v celém odvětví v roce 2011, není okamžitá likvidita v rozmezí, což znamená, že firmy nemají dostatek peněžních prostředků pro splácení krátkodobých závazků. Oběžná aktiva tedy nepokrývají krátkodobé cizí zdroje. V běžné likviditě jsou firmy přibližně na stejné úrovni, ale přesto nejsou v doporučeném rozmezí. Je to způsobené převážně s poklesem finančního majetku ve společnostech.

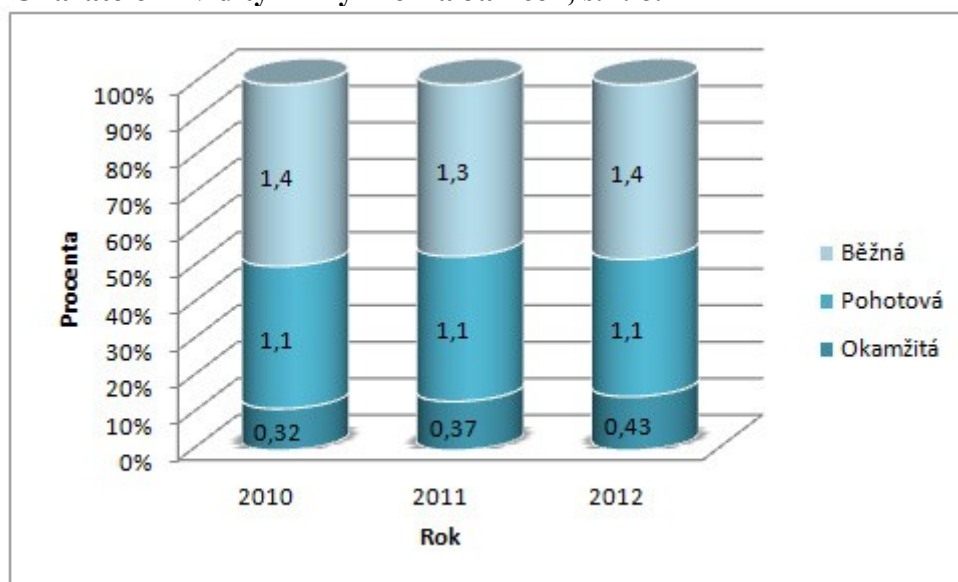
**Druhá likvidita pohotová**, by měla být v rozmezí od 0,7 – 1,2. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím je podnik schopen lépe splácet krátkodobé závazky. Poměruje oběžná aktiva, kromě zásob, ke krátkodobým závazkům. Vyšší hodnoty budou lepší z hlediska věřitelů, protože jim firmy budou dříve a dobře splácet závazky. Z tabulky vyplývá, že obě firmy jsou v doporučených rozmezích této pohotové likvidity.

U odvětví překročila hranici rozmezí v roce 2010, tj. 1,6 a v roce 2011 1,7. Což je dobré z hlediska získávání peněžních prostředků od věřitelů. Jak již bylo řečeno, věřitelé mají jistotu splacení závazků. Avšak zvýšená likvidita snižuje rentabilitu, protože firmy neukládají své finanční prostředky ve výhodnějších aktivech.

Likvidita pohotová u obou podniků je v rozmezí, dokonce u firmy Mézl a Janíček, s. r. o. pořád na stejné úrovni. Obdobně je na tom firma BS Vsetín, s. r. o..

Poslední z **likvidit je okamžitá**. Je nejpřísnější ukazatel, protože ukazuje schopnost firem splácet krátkodobé závazky v daný okamžik. Porovnává krátkodobý finanční majetek a krátkodobé závazky. Stejně jako u jiných je i tady doporučené rozmezí, tj. mezi 0,2 – 0,5. Podnik by měl mít dostatek finančních prostředků na účtu či bance, aby byl schopný plnit své závazky vůči věřitelům. Podle tabulky všechny roky odpovídají rozmezí a firmy jsou schopny včas plnit a platit své závazky. U BS Vsetín, s. r. o. je razantní vzrůst okamžité likvidity, což je způsobeno poklesem krátkodobých závazků, tj. z 29 465 tis. Kč na 23 805 tis. Kč. U společnosti Mézl a Janíček, s. r. o. se pohybuje okolo 0,3 až 0,4. Schopen splácet závazky je pořád na stejné úrovni. Pokud se nedodrží hodnoty, nemusí to okamžitě znamenat finanční problémy firem, to ukazují další ukazatele aktivity. Výkyvy v hodnotách krátkodobých závazků způsobují změny v ukazatelích likvidity. Všechno závisí také na pohledávkách, které jsou pro podnik důležité. Ty jsou hodnoceny u ukazatelů aktivity v dalších odstavcích.

**Graf 3.3 Ukazatelé likvidity firmy Mézl a Janíček, s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování



### 3) Výpočet vybraných ukazatelů zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti jsou pro firmy důležité z hlediska jejich kontroly cizích a vlastních zdrojů. Čím vyšší zadluženosti, tím vyšší riziko společnosti, že nebude schopna plnit své závazky a její podíl cizích zdrojů je vyšší než vlastních. Avšak vysoký podíl cizích aktiv nemusí vždy znamenat negativní charakteristiku firmy, protože i prosperující firma s vyšší částí cizího kapitálu může na trhu působit velmi dobře. Mezi ukazatele zahrnujeme celkovou zadluženost, zadluženost vlastních zdrojů a podíl vlastního kapitálu na aktivech. Všechny hodnoty všech třech likvidit, vypočtené dle vzorců z kapitoly 2.2.4 jsou uvedeny v tab. 3. 11.

**Tab. 3.11 Ukazatelé zadluženosti**

Firmy	Ukazatelé	2010	2011	2012
Mézal a Janíček, s. r. o.	Celková zadluženost	92,8%	85,6%	79%
	Zadluženost vl. zdrojů	1263%	598%	378,9%
	Podíl VK na aktivech	7,1%	14,3%	20,8%
BS Vsetín, s. r. o.	Celková zadluženost	65%	59%	48%
	Zadluženost vl. zdrojů	191%	149%	94%
	Podíl VK na aktivech	34%	40%	52%
Odvětví	Celková zadluženost	60,6%	59,6%	57,3%
	Zadluženost vl. zdrojů	162,2%	154,7%	140,4%
	Podíl VK na aktivech	37,2%	38,5%	40,9%

Zdroj: vlastní zpracování

**Celková zadluženost** podniku je první důležitý faktor u ukazatelů zadluženosti. V tabulce je zřetelné, že mezi léty 2010 – 2012 kolísala u všech srovnávacích subjektů. Nejvyšší zadluženost firmy Mézal a Janíček, s. r. o. byla v roce 2010. V tomto roce měla firma vysoké cizí zdroje kvůli vysokým krátkodobým závazkům. V dalších letech poklesla celková zadluženost z důvodů poklesu cizích zdrojů. Mírný pokles zaznamenala i konkurenční firma. To je především dáno výrazným poklesem cizích zdrojů, ale i samotných celkových aktiv. Zadluženost ve stavebnictví si udržuje poslední tři roky hranici 56 – 60%. Podniky jsou zadlužené a jejich největší hodnoty byly v roce 2010. Úbytkem podniků hladina klesá.

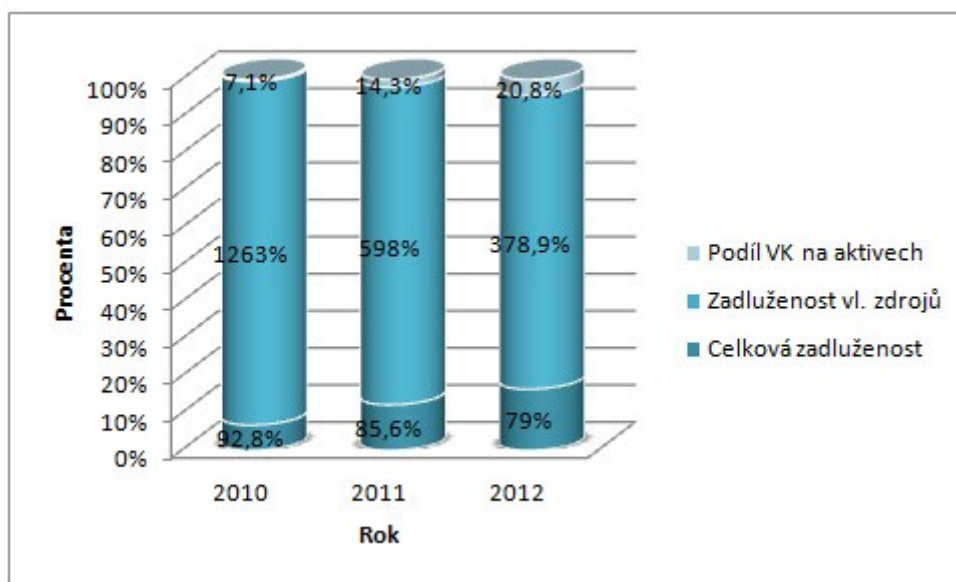
Dalším ukazatelem je **zadluženost vlastních zdrojů**. Tento ukazatel by měl být rostoucího trendu. Porovnávají se cizí zdroje a vlastní kapitál. Zadluženost všech subjektů je dost velká. Mézal a Janíček, s. r. o. měl nejvyšší zadluženost vlastních zdrojů v roce 2010. Po tomto roce byl výrazný pokles, ale přesto je výpočet velmi vysoký. To je způsobeno především malými hodnotami vlastního kapitálu v podniku. BS Vsetín, s. r. o. je na lepší pozici, pokles od roku

2010 až 2012 je výrazný a nyní hodnota je 94%, což znamená, že není vysoce zadlužen. Obdobně je na tom celé odvětví stavebnictví. Hodnota klesala od roku 2010, avšak přesto je dost vysoká.

Nejdůležitější je ukazatel **podílu vlastního kapitálu na aktivech**. Využívá se pro hodnocení finanční stability podniku. Zaznamenává, do jaké míry je schopen krýt majetek podnik vlastními zdroji. Čím vyšší hodnota, tím má podnik lepší pozici a je samostatnější a stabilnější. Ze vzorce vyplývá podíl vlastního kapitálu a celkový aktiv. BS Vsetín, s. r. o. je v této pozici lepší, má vyšší podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Od roku 2010 hodnoty stouply až na 52%. Mézl a Janíček, s. r. o. svými hodnotami nemá viditelně tak dobrou pozici jako konkurence. Nejvyšší hodnoty vlastního kapitálu dosáhl v roce 2012, tj. 20,8%. V celém odvětví jsou firmy schopny krýt majetek vlastními zdroji, tj. na vysoké úrovni.

Graf 3. 4 znázorňuje situaci ve firmě Mézl a Janíček, s. r. o.. Celková zadluženost i zadluženost vlastních zdrojů poklesly za poslední tři roky. A podíl vlastního kapitálu vzrostl, což je pro podnik velmi příznivé.

**Graf 3. 4 Ukazatele zadluženosti firmy Mézl a Janíček, s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování



#### 4) Výpočet vybraných ukazatelů aktivity

Ukazatel, který se zaměřuje na využívání vložených investičních zdrojů a jak hospodaření s aktivy ovlivňuje výkonnost podniku. Vývoj jednotlivých ukazatelů obrátkovosti je znázorněn v tab. 3.12. Při výpočtech se vše soustřeďuje na počet obrátek aktiv a doba jejich obratu (Růčková, 2010).

**Tab. 3.12 Ukazatelé obrátkovosti**

Firmy	Obrátka	2010	2011	2012
Mézal a Janiček, s. r. o.	Aktiv	2,6	3,0	3,3
	Zásob	18,1	25,2	27,2
	Pohledávek	4,8	5,3	6,3
	Závazků	4,1	3,9	4,7
BS Vsetín, s. r. o.	Aktiv	2,2	2,6	2,1
	Zásob	42,3	43,9	80,4
	Pohledávek	3,8	4,6	6,7
	Závazků	4,7	5,7	4,4
Odvětví	Aktiv	0,9	0,8	0,8
	Zásob	11,8	11,8	11
	Pohledávek	2,2	2,1	6,1
	Závazků	2,6	2,6	2,6

Zdroj: vlastní zpracování

Spolu s počtem obrátek ukazatel aktivity tvoří i doba obratu u sledovaných veličin. Výpočty jsou uvedeny v tab. 3.13.

**Tab. 3.13 Ukazatelé doby obratu**

Firmy	Doba obratu	2010	2011	2012
Mézal a Janiček, s. r. o.	Aktiv	135	119	109
	Zásob	20	15	13
	Pohledávek	74	67	57
	Závazků	87	90	76
BS Vsetín, s. r. o.	Aktiv	163	139	172
	Zásob	9	8	5
	Pohledávek	4	5	7
	Závazků	76	63	83
Odvětví	Aktiv	368	401	405
	Zásob	30	31	34
	Pohledávek	165	171	59
	Závazků	141	140	139

Zdroj: vlastní zpracování

**Ukazatelé obratu** nám ukazují, kolikrát sledovaná veličina projde všemi částmi výroby, než se přemění zpět na finanční prostředky společnosti. Při co nejvyšších hodnotách roste rychlost návratu všech investic do podnikání. Doporučovaná hodnota ukazatele je nad číslem 1. Obrátka aktiv, zásob, pohledávek a závazků by měla mít rostoucí trend. U firmy Mézl a Janíček, s. r. o. obrátky mají rostoucí charakter z důvodu rostoucích tržeb i sledovaných ukazatelů aktivity. Na obdobné úrovni je konkurenční firma BS Vsetín, s. r. o. má však lepší obrátkovost u zásob. Za poslední tři roky poklesla obrátka závazků i aktiv, což je způsobeno především poklesem tržeb. V celém odvětví nejhůře využívají firmy svá aktiva, protože hodnota ukazatelů je pod doporučenou minimální hodnotou 1. Ale i ostatní ukazatelé aktivit jsou horší než u dvou konkurujících si firem.

**Doba obratu** naopak ukazuje, jak dlouho trvá sledované veličině, než se přemění na peníze organizace. Naopak než u obrátky potřebuje podnik, aby doba obratu ukazatelů byla co nejkratší. Podnik by tak mohl rychleji investovat své peněžní prostředky. Stavební firmě Mézl a Janíček, s. r. o. mají vypočtené hodnoty klesající charakter, což je pro firmu velmi pozitivní zjištění, avšak konkurenční firma je na tom daleko lépe. Je schopná tak investovat a využívat peněžní prostředky daleko dříve. O pozitivní situaci však nelze hovořit u celého odvětví stavebnictví. Hodnoty doby obratu aktiv, pohledávek a závazků přesahují hranici půl roku, což pro firmy není dobré. Nejlépe si firmy vedou v době obratu zásob a pohledávek. U zásob hospodařící jednotky sledují dobu, za kterou jsou zásoby prodány a posléze znovu uskladněny. U obou firem jsou hodnoty malé. Pohledávky jsou důležité a hodnoty doby obratu, by měly být nižší než je tomu u zásob. Výsledek ukazuje dobu, za kterou jsou průměrně placeny pohledávky. V tomto případě si konkurenční firma vede více než dobře. Hodnoty jsou velmi nízké oproti konkurenci. V roce 2012 je velký rozdíl. Oproti hodnotě podniku Mézl a Janíček, s. r. o., tj. 57 dní, BS Vsetín a průměrná doba splácení pohledávek je 7 dní. Čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko, že firma nebude mít dostatek peněžních prostředků pro svou další činnost. V celém odvětví hodnoty je doba pohledávek vyšší, než u závazků. Avšak v posledním roce 2012 se hodnoty změnily a je tam velký pokles u doby obratu pohledávek ze 171 na 59.

Vývoj obrátkovosti aktiv, zásob, pohledávek a závazků u společnosti Mézl a Janíček, s. r. o. za poslední tři roky je znázorněn v grafech 3.5.

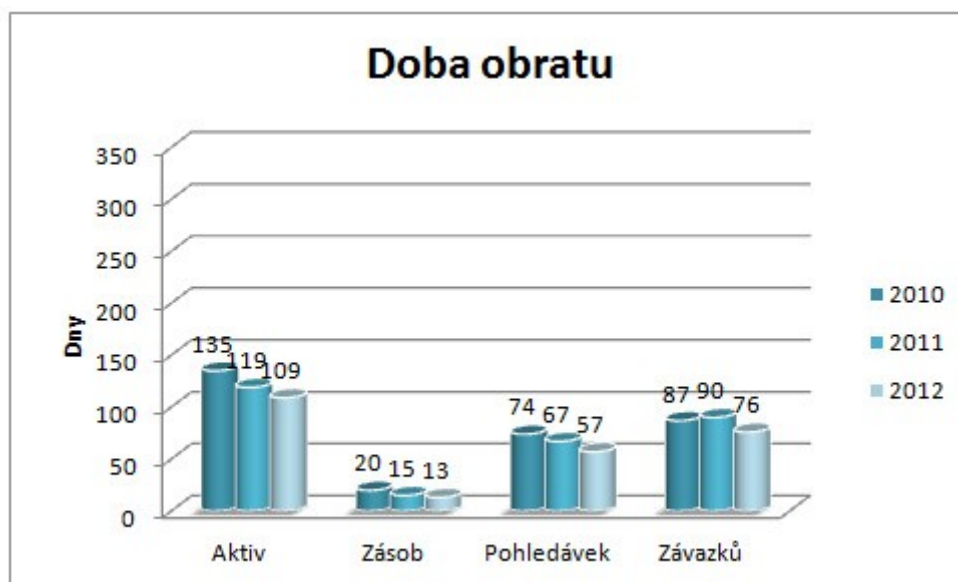
**Graf 3.5 Vývoj obrátkovosti ukazatelů aktivity firmy Mézl a Janíček, s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu aktiv, zásob, pohledávek a závazků je znázorněna v grafu 3.6. V grafu lze vidět vývoj za poslední tři roky.

**Graf 3.6 Vývoj doby obratu jednotlivých ukazatelů u firmy Mézl a Janíček, s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.4 Zhodnocení nefinančních ukazatelů

Ke zhodnocení finančních charakteristik lze použít i nefinanční ukazatelé firmy. Některé z nich jsou uvedeny v tabulce č. 3.7. **Rokem založením** se již firmy liší. Avšak musíme brát v potaz, že firma Mézl a Janíček, s. r. o. působila na trhu dříve jako sdružení podnikatelů. Společnost s ručením omezeným a zápis do obchodního rejstříku proběhlo v roce 2005, u BS Vsetín již v roce 1993. Z názvu konkurenční společnosti vyplývá, že **sídlo podnikání** má v nedalekém Vsetíně, oproti Zašové, jde o velké město z více možnostmi. Což na první pohled může působit jako větší plus společnosti, vždy tomu tak není.

Co se týče **vlastnické struktury**, tak firma ze Vsetína patří pod sdružení společností BLOCK Group. V rámci ní se podílí na realizaci staveb a vybavení pro náročnější odvětví, jako farmacie, chemie či zdravotnictví.

Dle internetových stránek **počty zaměstnanců** se liší. Mézl a Janíček, s. r. o. řadíme mezi malé podniky dle České republiky s celkovým počtem 45 zaměstnanců. Konkurenční firma jich má více, tj. mezi 50 – 60. Oba podniky na letní měsíce a dle potřeby přijímají brigádníky, kteří vypomáhají zaměstnancům firmy.

Svým **působením** jsou téměř totožné. Zaměřují se na tuzemský trh, ale konkurenční firma BS Vsetín, s. r. o. rozšířila své poskytování služeb i do Evropy. Obě firmy jsou postaveny na poskytování a provádění stavebních činností, maloobchod a koupě zboží za účelem dalšího prodeje. Mezi jejich vedlejší činnosti, kterými se od sebe liší, jsou čerpací stanice, nakládání s odpady, zámečnictví či výroba rozvaděčů, baterií a kabelů.

Lze se zaměřit i na **certifikáty** společností, které obdržely. Obě společnosti mají integrovaný systém managementu dle ISO 9001:2009, 14001:2005. BS Vsetín, s. r. o. i OHSAS 18001. Tento certifikát se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Od ministerstva životního prostředí udělil firmě ekoznačku Ekologicky šetrný výrobek pro kancelářský, laboratorní a zdravotnickému nábytku. Zelené úsporám je registrovaná firma Mézl a Janíček, s. r. o. a je v seznamu odborných dodavatelů v dotačním programu Zelená úsporám.

### 3.4 Hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka

Hodnocení vitality podniku bude probíhat dle autora této metody Harryho Pollaka. Princip je na základě deseti faktorů, které budou obodovány jednou z nejdůležitějších osob podniku.

Pro tuto metodu byl zvolen nejlepším účastníkem ohodnocení firmy jednatel a zároveň jeden z majitelů společnosti. Vše probíhalo na subjektivním názoru a obodování všech deseti faktorů a nelze ji závisle opakovat. Hodnotitel hodnotil jednotlivé podbody charakteristik, které jsou uvedeny v tabulkách č. 3.14 až 3.23. Z jednotlivých podbodů, se vypočte průměr, který odpovídá ohodnocení sledovaného faktoru. Následně se hodnoty parametrů sečtou a výsledek ukáže procentuální vypočet životaschopnosti podniku. Je to klíčový faktor pro zjištění vitality podniku.

U firmy Mézl a Janíček, s. r. o. se vycházelo z následujících faktorů:

- Spolehlivost dodavatelů,
- Finanční výsledek,
- Školení a motivace zaměstnanců,
- Výhodná lokalizace firmy,
- Kapitálová základna,
- Spokojenost finančním účastníků,
- Spokojenost zákazníků,
- Přístup k životnímu prostředí,
- Služby odpovídající trhu,
- Výzkum trhu cílený na pokrok.

#### 3.4.1 Spolehlivost dodavatelů

Prvním faktorem, který byl hodnocen, jsou dodavatelé (viz tab. 3.14). Dodavatelé musí být spolehliví pro každý podnik. Z celkového počtu 7 bodů, obdrželi 5.75, což je vysoké hodnocení. Včasné a kvalitní dodávky jsou nejdůležitější. Protože na trhu je mnoho dodavatelů, které si podnik může vybrat, pokud s tím svým spokojen nebude. Stejně jako každá firma i dodavatelé potřebují být konkurenceschopní. Podnik se chce spolehnout na dodavatelé do budoucna, proto při jejich výběru může nasadit přísnější kritéria. Informovanost mezi účastníky i záruka dodavatelů do budoucna je bodech 5. Nejvíce obdržela platba i poskytování platebních výhod.

**Tab. 3.14 Spolehlivost dodavatelů**

1. Spolehlivost dodavatelů	(0-7 bodů)
Včasné a kvalitní dodávky	6
Informovanost	5
Platba	7
Záruka dodavatelů do budoucna	5
Celkem	23
Průměr	5,75

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.2 Finanční výsledek

Hodnoty finančních výsledků a podbodů nejsou zrovna na optimální úrovni, tj. tab. 3.15. Největším důvodem tohoto ohodnocení a ne úplně žádaných výsledků je krize, která postihla celou ekonomiku České republiky. Podnik stagnuje kvůli zmíněné krizi. Z celkových 8 bodů finanční výsledek získal v průměru 4,7 body. Nejlépe byly ohodnoceny úvěry. Podnik bojuje na trhu a v posledních letech tržby rostou. V zimních měsících se většina stavebních firem potýká s nižšími zakázkami, avšak s příchodem jara zákazníci přibývají.

**Tab. 3.15 Finanční výsledek**

2. Finanční výsledek	(0-8 bodů)
Krize	4
Úvěry	6
Stagnace	4
Celkem	14
Průměr	4,7

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.3 Školení a motivace zaměstnanců

Školení a motivace zaměstnanců a vypočtená hodnota tohoto faktorů také není na vysoké úrovni. Z celkových 8 bodů získala pouhých 4,7 (viz tab. 3.16). Nejlépe na tom skončila informovanost mezi vedením a zaměstnanců. Komunikace je velmi důležitá, jak v zadávání úkolů, tak v organizační struktuře celé firmy. Pracovníci mají přesné instrukce a úkoly, co a jak mají provádět. Vždy v podniku v ranních hodinách probíhá domluva a potřeby pro práci v daný den. Plnění úkolů a odpovědnosti zaměstnanců kontrolují samotní mistři či vedení podniku. Firma si zakládá na profesionalitě a na jejich ochotě odvádět kvalitní služby pro plnění požadavků a potřeb zákazníků. V podniku nastalo pracuje přibližně 45 zaměstnanců,

jejich výběr není příliš přísný. Brigádníky přijímá na základě věku a dovedností. Celkově na vzdělání není kladen příliš velký důraz. Důležité jsou schopnosti, dovednosti a případná praxe v oboru.

**Tab. 3.16 Školení a motivace zaměstnanců**

3. Školení a motivace zaměstnanců	(0-8 bodů)
Přísný výběr	4
Informovatnost	6
Odměny	4
Vzdělávání	5
Celkem	19
Průměr	4,7

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.4 Výhodná lokalizace firmy

Lokalizace se zaměřovala na blízkosti podniku trhu, dodavatelům a samotným zákazníkům. Dobré dopravní podmínky a spolupráce s úřady jsou důležitým faktorem pro každou firmu, která chce být konkurenceschopná. Plného počtu nedosáhl žádný faktor, který se vztahuje na lokalizaci (viz tab. 3.17). Samotné udržení zákazníků i pracovníků je velmi důležité pro organizaci. Firma sídlí v Zašové a nachází se kousek od hlavní cesty, která propojuje Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm. Nachází se tedy nedaleko silniční a železniční dopravy. Spolupráce s místními úřady v nejnútnejších případech probíhá na dobré úrovni. Avšak nejvyšší ohodnocení získalo umístění blízko trhu, dodavatelů a zákazníků. Průměrné vypočtené ohodnocení ukazatele je 6 bodů.

**Tab. 3.17 Výhodná lokalizace firmy**

4. Výhodná lokalizace firmy	(0-9 bodů)
Blízko trhu, dodavatelům	7
Dobré dopravní podmínky	6
Dobrá spolupráce s úřady	5
Celkem	18
Průměr	6

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.5 Kapitálová základna

Pátou sledovanou veličinou je kapitálová základna firmy. Firma Mézl a Janíček, s. r. o. je jedna z mnoha firem, které se dluhy vyhýbají. Svým dodavatelům a závazkům se snaží dostat, co nejdříve a vyvarovat se tak zhoršení pověsti podniku. Aktiva jsou kryty jak vlastními, tak cizími zdroji. Investice dostaly nejvyšší ohodnocení, tj 8 z deseti možných bodů (viz tab. 3.18). Rezervami podnik disponuje také, pro případ nenadálých událostí na trhu a v podniku samotném. Podnik se snaží vše nakupovat s rovnovážností, aby posléze nelitoval ukvapeným situacím. Zajímá se o pestrout nabídku služeb, aby zákazníkům nabídl něco více, než konkurence na trhu. Podnik sám disponuje s budovami, které má ve vlastnictví a sám si vybudoval na počátku podnikání. To je velké plus a silná stránka pro podnikání. Pro svou potřebu využívá sklady, ostatní budovy, stroje, automobily a ostatní movité věci určené pro podnikání.

**Tab. 3.18 Kapitálová základna**

5. Kapitálová základna	(0-10 bodů)
Absence dluhů	7
Zdravé investice	8
Rezervy	7
Celkem	22
Průměr	7,3

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.6 Spokojenost finančních účastníků

Další charakteristikou důležitou pro určení vitality podniku je spokojenost finančních účastníků. Reálné žádné výhody pro akcionáře nejsou v podniku, protože je to společnost s ručením omezeným. Své závazky dodavatelům a ostatním finančním účastníkům firma dodržuje a společně se zaplacenými pohledávkami získali 11 bodů, tedy nejvyšší možné body. Úvěry od dodavatelů podnik nevyužívá a leasing téměř také ne (viz tab. 3.19). Celkový počet získaných bodů je 6,25 z celkových 11 bodů.



**Tab. 3.19 Spokojenost finančních účastníků**

6. Spokojenost finančních účastníků	(0-11 bodů)
Zaplaceny pohledávky	11
Závazky dodrženy	11
Využití úvěrů od dodavatelů	0
Leasing	3
Celkem	25
Průměr	6,25

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.7 Spokojenost zákazníků

Druhé nejvyšší ohodnocení získal tento faktor (viz tab. 3.20). Tato charakteristika patří k nejvíce důležitým, protože samotní zákazníci jsou pro organizace hlavním zdrojem příjmů, dobrého jména a konkurenceschopnosti. Celkové hodnocení vyneslo podniku 9 bodů. Spokojení zákazníci se budou rádi vracet k podniku a poroste dobré jméno samotné firmy. Žádné reklamace jsou jen důsledkem toho, že zákazníci jsou v očekávání. A pokud je jejich očekávání naplněno, budou spokojeni a firma splnila jejich požadavky. Samotný styk mezi pracovníky podniku a zákazníky znamená spolupráci do budoucna. Mézl a Janíček, s. r. o. nabízí profesionální a ochotné pracovníky, kteří se orientují na přání zákazníků. Intenzita marketingu se v důsledku krize snížila, ale i tak podnik musí neustále vynakládat výdaje na marketing, aby oslovila nové potencionální zákazníky. Podnik se nenachází na ustrnuté pozice, stále se snaží přijít na trh s kvalitnějšími službami a rozšířením sortimentu.

**Tab. 3.20 Spokojenost zákazníků**

7. Spokojenost zákazníků	(0-11 bodů)
Žádné reklamace	9
Kvalita a očekávání zákazníků	9
Marketing	9
Styk se zákazníky	9
Celkem	36
Průměr	9

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.8 Přístup k životnímu prostředí

Další charakteristikou při analýzy dle Harryho Pollaka je přístup k životnímu prostředí (viz tab. 3.21). V tomto faktoru si podnik vede průměrně z celkového počtu 11 bodů, dosáhl 5,5 bodu. Snaží se pomoci v obci a angažuje se v programech na pomoc a ochranu životního prostředí. Zúčastňuje se programu Zelená úsporám, ale je to jediný program, do kterého se společnost zapojila. Svou činnost koncentruje na malé ploše, na své sousedy a okolí nemá nežádoucí vliv. Pomáhá obci a občanům okolních vesnic. Nejvyšší ohodnocení dostala angažovanost na ochraně životního prostředí.

**Tab. 3.21 Přístup k životnímu prostředí**

8. Přístup k životnímu prostředí	(0-11 bodů)
Angažovanost k ochraně životního prostředí	10
Ochota pomoci v obci	9
Účast v programech plýtvání energií	0
Snížení výparů do atmosféry	3
Celkem	22
Průměr	5,5

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.9 Služby odpovídající trhu

Charakteristika patří mezi tři nejlépe obodované faktory. Celkové obodování, viz tab. 3.22 je na vysoké úrovni. Služby, které poskytuje podnik, jsou na trhu a u zákazníků žádané. Opakované zakázky jsou pro podnik dobré, protože tam mohou získávat praxi a zkušenosti pracovníci. Přece jenom přání každého zákazníka se liší a zaměstnanci se tak mohou zdokonalovat. Přání zákazníků koluje celou firmou od vedení podniku až po samotné dělníky, kteří jsou velkou chloubou pro hospodařící podnik. Flexibilita nabídky je velká a podnik poskytuje mnoho služeb pro zákazníky. Ti se rádi vrací a využívají široký sortiment poskytujících služeb. Stejný počet bodů jako opakované zakázky a flexibilita nabídky dostal faktor sledování trhu. Důležitost pro všechny podniky, které chtějí být konkurenceschopné. Sledování trhu je ze všech hledisek, aby podnik přišel na případná rizika z trhu, možnosti a příležitosti, které trh nabízí.

**Tab. 3.22 Služby odpovídající trhu**

9. Služby odpovídající trhu	(0-12 bodů)
Opakované zakázky	9
Flexibilita nabídky	9
Sledování trhu	9
Ustrnutí na starém	7
Celkem	35
Průměr	8,5

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.10 Výzkum trhu cílený na pokrok

Nejvyšší počet dosažených bodů, tj 9,7 z celkových 13 bodů (viz tab. 3.23). Organizace nesleduje vývoj trhu a stavebnictví jen v okrese Vsetín, ale v celém Zlínském kraji i celé České republice. Snaží se sledovat i světové trendy a zapůsobit tak na potencionální zákazníky v tuzemsku. Výzkum nových služeb a výrobků hodnotitel považuje za důležité a pro podnik činností, kterou provádí. Podnik nedávno rozšířil své působení na sběrný dvůr a ze začátku svého podnikání o automyčku, která je v nedalekém okolí velmi žádaná.

**Tab. 3.23 Výzkum trhu cílený na pokrok**

10. Výzkum trhu cílený na pokrok	(0-13 bodů)
Sledování vývoje	11
Ustrnutí na starém	7
Výzkum nových služeb, výrobků	11
Celkem	29
Průměr	9,7

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.11 Vitalita podniku Mézl a Janíček, s. r. o.

Součtem přiřazených bodů k jednotlivým oblastem, vyjde v procentech ukazatel životaschopnosti podniku:

- 81 – 100 % životaschopnost je téměř zaručena,
- 61 – 80 % životaschopnost je velmi pravděpodobná,
- 41 – 60 % životaschopnost bez zásahu není zajištěna,
- 21 – 40 % podnik je nemocný,
- 0 – 20 % podnik je v krizi (Kislingerová, 2011).

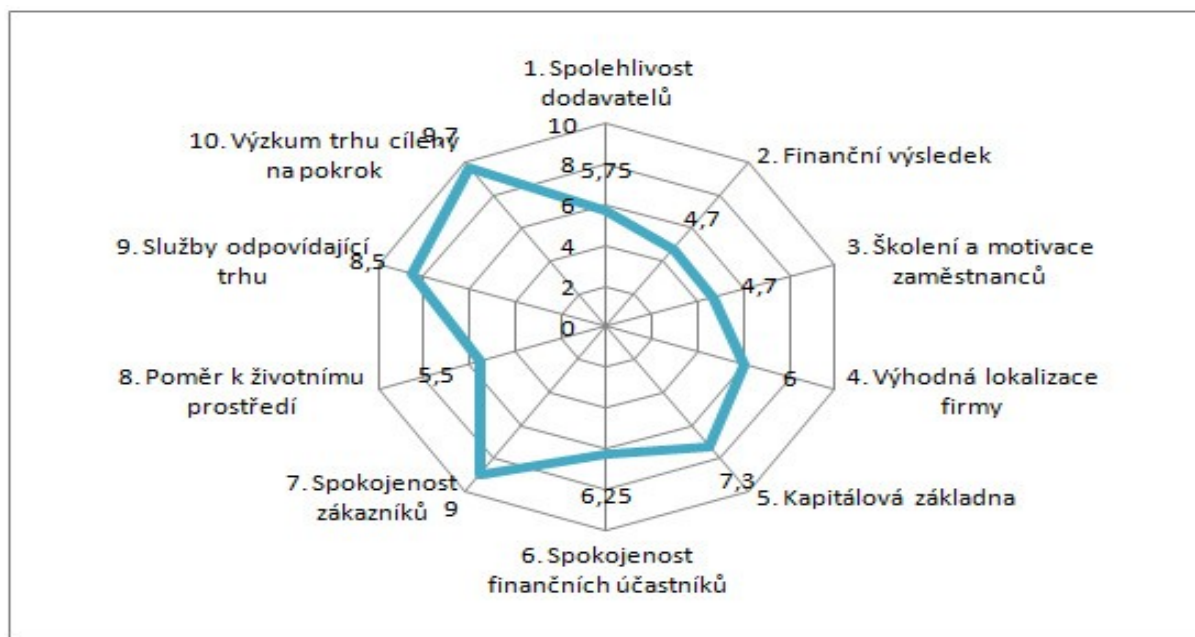
Z celkového počtu 100 bodů stavební podnik obdržel 67,45 bodů, neboli 67,45 %, viz příloha č. 17. Dle tohoto ukazatele a jeho ohodnocení řadíme podnik do druhé kategorie, tzn. 61 – 80 % životaschopnost je velmi pravděpodobná.

Nejnižší počet bodů získaly charakteristiky finanční výsledek, školení a motivace zaměstnanců, spolehlivost dodavatelů a poměr k životnímu prostředí. Finanční situaci lze v dalších měsících a letech zlepšit.

Výhodná lokalizace, kapitálová základna a spokojenost finančních účastníků jsou na průměrné úrovni, tedy kolem 6 až 7 body, což odpovídá výsledku hodnocení. Lokalizaci firmy změnit nelze, když je na dobré úrovni, avšak kapitálová základna a spokojenost všech účastníků, to jsou faktory, na které se podnik zaměřit může.

Nejsilnější charakteristiky, které firma vykazuje, jsou spokojení zákazníci, služby odpovídající trhu a výzkum trhu cílený na pokrok. Všechny tři ukazatele jsou pro podnik na vysoké úrovni. Samotný výzkum je nejdůležitějším faktorem pro celou budoucnost firmy. Spokojení zákazníci jsou hlavním důkazem toho, že plní přání a očekávání zákazníků. A služby, které odpovídají trhu jsou dobrým faktorem pro firmu, aby znala vše, co trh očekává od podnikatelů. Dosažené obodování všech charakteristik, je zobrazeno v grafu 3.7.

**Graf 3.7 Vitalita podniku Mézl a Janíček, s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V následujících řádcích budou shrnuty všechny výsledky získané dle aplikovaných metod na podnik Mězl a Janíček, s. r. o.. Všechny dosažené informace vyplynuly z metody SWOT analýzy, srovnávání s konkurenčním podnikem, tj. metoda benchmarking. A v neposlední řadě metoda dle Harryho Pollaka zjištění životaschopnosti organizace.

### 4.1 Shrnutí výsledků

Na základě výsledků **analýzy SWOT** a vyhledávání všech informací bylo zjištěno hned několik silných stránek podniku. Kvůli kterým se stává silným konkurentem pro ostatní organizace na trhu. Mezi nejdůležitější rozhodně patří za zmínku dobrá pověst podniku, kvalitní služby a dobré vztahy se zákazníky. Působení na trhu přes 20 let, řadí hospodařící jednotku mezi dlouholeté a stabilní podnikatele. Svou tradicí a zkušenostmi, které posbírala za řadu let má celou řadu svých zákazníků, kteří se neustále na podnik obrací. To je dáno především kvalifikovanou pracovní silou a širokou škálou služeb, které poskytuje. Svými webovými stránkami, a články v různých časopisech jen dokazuje potencionálním zákazníkům, že podnik je konkurenceschopný a dokáže plnit potřeby a zájmy spotřebitelům. Dobré vztahy a dobrá pověst firmy k sobě neodmyslitelně patří, proto podnik vybudoval sběrný dvůr pro místní občany, poskytuje praxi pro studenty v oblastech stavebnictví či případnou brigádu zde zájemci určitě naleznou. Bez všech těchto silných stránek by firma nemohla prosperovat.

Slabé stránky nejsou považovány za zcela zásadní. Podnik s nimi může leccos udělat a snažit se je, co nejvíce minimalizovat. Společnost by měla více do podnikání zapojit své peníze do reklamy. Webové stránky, velké billboardy nejsou postačující. I když se firma zapojuje do sponzorských darů. Alespoň tato reklama je velmi důležitá a pro podporu místních kulturně-společenských akcí zásadní. Poskytování široké škály služeb může způsobovat zhoršenou kontrolou pracovníků v poskytování kvalitních služeb. Samozřejmě k tomu také patří informovanost mezi zaměstnanci a nevyjasněnost kompetencí. Mezi slabé stránky patří i sezónnost, která ovlivňuje příjmy podnikatelů. Nejvyšší příjmy jsou přes měsíce s dobrým podnebím. Navzdory tomu firma poskytuje i jiné služby, na které tyto faktory vliv nemají, což je pro firmu dobré zjištění.

Mezi nejdůležitější příležitost je nejen pro stavební podnik Mézl a Janíček, s. r. o., ale i pro všechny konkurenty v podnikatelském prostředí získávání stále nových zákazníků. Protože jedině s nimi je schopna konkurovat ostatním a prosperovat na trhu. Vše ovšem závisí samotné firmě, jestli potencionální zákazníky osloví či nikoliv. Pokud se podnik bude snažit, podpoří marketing, zkusí zainventovat či začne lépe využívat svou konkurenční výhodu. Zkusí například změnit svou konkurenční strategii, tím by byla schopna rychleji oslovit a zaujmout spotřebitele na trhu. Všechny své příležitosti, které přicházejí z vnějšího okolí firmy, by měly být sledovány. Následně by všechny činnosti ve firmě měly směřovat k co nejlepšímu využití těchto příležitostí.

Všechny ohrožení, které přicházejí z vnějšího okolí, nejsou schopny firmy ovlivnit, avšak mohly by si opatřit různé prostředky na rizika, které by s ohroženími mohly dorazit. Celou situaci na trhu musí sledovat, aby nedocházelo k nepředvídatelným situacím a velkým rizikům, které by mohly ovlivnit celý chod firmy. Mezi ohrožení, které může přijít z okolí, se řadí příchod nových firem do odvětví stavebnictví, ztráta zákazníků či samotná ekonomická situace na trhu. Nové podniky na trh přicházejí a přicházet budou, to samotný podnik ovlivnit nemůže. Je však na něm, jestli vytvoří takovou konkurenční strategii, při které si udrží své zákazníky a nadále bude oslovovat další. Odchod klíčových pracovníků a ztráta kvalitních služeb neohrožuje firmu natolik, jako výše zmíněné faktory.

Vhodnou strategií, která byla vytvořená pro podnik ze silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, se stala strategie konfrontace. Její součástí a hlavním úkolem je kombinace silných stránek a hrozeb podniku. Na základě zjištěných skutečností bylo firmě navrženo šest základních strategií, kterých by se mohla držet. Jednou z nich je například využívání silných stránek, tj. kvalitních služeb, dobrého vztahu se zákazníky a širokou škálou služeb ke zmírnění hrozby, která přichází s novými podniky na trhu. Další navrženou strategií pro zmírnění rizika ztráty zákazníků, bylo využívání dobrého vztahu se zákazníky a kvalitních služeb. A v neposlední řadě za zmínku stojí strategie použití silné stránky, tj. zkušenosti, které firma získala za celou dobu své existence. Touto výhodou, kterou má, by mohla snížit riziko, že by ztratily její služby kvalitu a úroveň, kterou doposud získaly.

U metody srovnávání s konkurencí, tj. **benchmarking**, byla provedena analýza finančních i nefinančních ukazatelů. Podnik Mézl a Janíček, s. r. o. byl srovnáván s celým odvětvím a firmou BS Vsetín, s. r. o. Vybrané poměrové ukazatele za období 2010, 2011 a 2012 mají spíše kolísavý charakter. Vždy se projevoval rok 2011. Na podnik působila i ekonomická krize. Ukazatele rentability měli nejlepší hodnoty v roce 2011. Avšak i tak byly hodnoty lepší než u konkurenčního podniku BS Vsetín, s. r. o. Ukazatele zadluženosti nejsou pro podnik optimální. Výsledky by mohly negativně působit na platební schopnost podniku. Od roku 2010 však zadluženost podniku začala klesat, což je pozitivní jev pro organizaci. Bylo zjištěno, že kapitál je převážně financován cizími zdroji. Likvidita podniku je téměř ve všech letech stejná. Hodnoty se měnily ojediněle, případně o malé hodnoty. Doba obratu závazků a pohledávek je téměř na stejné úrovni, což není optimální pro podnik. Doba obratu závazků by měla být delší než pohledávek. U konkurenčního podniku je doba obratu pohledávek, závazků i zásob kratší, což je velmi pozitivní, protože dokáže lépe využívat své zdroje a peníze. U celého odvětví je tomu naopak. Všechny organizace mají v průměru až příliš dlouhé doby obratu.

Poslední metodou aplikovanou na stavební podnik byla metoda dle Harryho Pollaka, a to hodnocení vitality organizace neboli **životaschopnost podniku**. Aplikováním této metody, bylo zjištěno, že vitalita podniku Mézl a Janíček, s. r. o. je na úrovni 67,45%. Životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná do budoucna. Dle Pollakova modelu bylo prokázáno, že finanční situace v podniku není optimální. Podobně na tom byli spolehliví dodavatelé a proškolení pracovníci. Nejlépe z hodnocených faktorů dopadli spokojení zákazníci, služby, které odpovídají trhu a výzkum trhu cílený na pokrok. Pro podnik je dobré zjištění, že služby, které poskytuje, odpovídají trhu a jsou žádané. Spokojení zákazníci jsou důležitým faktorem pro každou firmu, která chce být konkurenceschopná na trhu. Skutečností, že nejsou reklamace, očekávání zákazníků je splněno a marketingem se firmě daří zaujmout potenciální zákazníky.

Ze závěrečného shrnutí a využití metod, bylo zjištěno, že konkurenceschopnost podniku Mézl a Janíček, s. r. o. je velmi dobrá. I v době ekonomické krize, která postihla celou ekonomiku, se firma dokázala vzpamatovat. Neustále rozšiřuje své kvalitní služby a získává nové zakázky. I hodnocení porovnávání s konkurencí a celým odvětvím tyto skutečnosti dokazuje.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Tato kapitola je zaměřena na doporučení a návrhy pro podnik Mézl a Janíček, s. r. o., jež vyplývají z provedených analýz a zjištěných výsledků.

### **4.2.1 Návrh na zlepšení finanční situace podniku**

Z finančního hlediska by firma měla zvážit své investice do budoucna, mohly by přijít značné rizika. Zároveň by se měla soustředit o snížení podílu cizích zdrojů, které tvoří téměř 79%. Největší podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky vůči společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení. Podnik by se je měl tedy snažit snížit. Doba obratu pohledávek je negativní pro podnik. Oproti konkurenci je příliš vysoká. Podnik musí dlouhou dobu čekat na peníze ze svých pohledávek a není schopen je využívat, tak jak by sám potřeboval. Měl by se snažit o jejich snížení, protože hodnota nad 70 není uspokojivá. Podobně je na tom doba obratu závazků, která je také příliš vysoká. Podnik by ji měl snížit v následujících letech na 35 – 40 dní. Firma nemá dostatek peněžních prostředků k úhradě svých vlastních závazků. S touto situací je spojená skutečnost, že doba splatnosti je dlouhá a firma tak nezískává finanční prostředky od svých odběratelů včas. Tuto situace může napravit vymáháním svých pohledávek. Hodnota by měla být vyšší než doba splatnosti pohledávek. Ty by firma měla v následujících letech také snížit na 20 – 25 dní.

Průměrná doba splatnosti pohledávek a tolerance inkasa nevychází z ničeho jiného než z obchodních vztahů s odběrateli. Vysoká hodnota vykazuje problematické portfolio odběratelů se špatnou platební morálkou. Situaci odběratelů lze nalézt v dostupných výkazech na internetových stránkách. Záleží i na samotné smlouvě mezi stranami a platebních podmínkách. Lze snížit dobu splatnosti. Vysoký počet nedobytných pohledávek by podnik mohl regulovat tím, že nastaví ve smlouvě penále a sankce spojené s nedodržením platebních podmínek.

### **4.2.2 Zavedení hodnocení výkonnosti podniku výkazů**

Protože firma si nijak nekontroluje svou výkonnost, finanční situaci ani ukazatele. Bylo by pro podnik dobré si vytvořit tabulku v Excelu, kde by mohla sledovat základní ukazatele finanční výkonnosti dle funkcí v programu. Tabulka v programu Excel je zcela zdarma, jediné, co firma musí vynaložit je čas na její naplánování a vytvoření. Nadefinované funkce pomohou při kontrole finančních ukazatelů. Pro potřebu stačí firmě kontrola peněžních toků,



poměrových ukazatelů a rozvahy. Jednotlivé záložky v programu firmě postačí kontrolovat alespoň jednou čtvrtletně.

Pomocí internetu si podniky mohou kontrolovat finanční výsledky. Online lze využít finanční reporting a plánování. Platba 1500 Kč je vždy za celý kalendářní měsíc. Umožňuje pohled na všechny podnikové finance do detailů. V jednotlivých záložkách lze využít rozvahový, výsledkový reporting, cash flow, poměrové ukazatele či kombinované výkazy. Při hodnocení výsledků podnikatelé mohou využívat grafy a výsledky, které lze vytvořit za určité období. Firma Mézl a Janíček, s. r. o. je schopna vyvodit závěry, jestli se její situace zlepšila či dosáhli cílových hodnot. Program poskytuje celkové hodnocení firmy, chrání údaje vložené do systému, zaškolení na přípravu a používání je jednoduché, jednoduché ovládání, aktualizace zdarma nebo placení jen za data, které podnik potřebuje ([www.reporting.cz](http://www.reporting.cz)).

Nejenom finanční ukazatele by firmu měly zajímat, ale měla by sledovat všechny své příjmy a výdaje, vývoj cash flow v čase. Dostatkem informací a pravidelným hodnocením, by se firma mohla vyvarovat rizikům a nepříjemným situacím, ke kterým by mohlo docházet.

#### 4.2.3. Návrh na získávání nových zakázek

Společnost se rovněž neustále musí soustředit na své zákazníky. Od nichž se vše odvíjí. Dobrou reklamou je schopna firma oslovit zákazníky, ale největší a nejsilnější zbraní je samotné dobré jméno organizace. To však neznamená, že by se firma neměla soustředit na reklamu a samotný marketing firmy. Určitě by bylo pozitivem rozšířit svou reklamu, např. do místních novin, místních regionálních televizí, časopisů. Ceny jsou uvedeny v tab. 3.24.

**Tab. 3.24 Srovnání cen reklamních prostředků**

Reklamní prostředky	Cena
Zašovské noviny (1/4 str.)	402 Kč
Infokanál	60 Kč/týden, 1 strana
Rádio - jeden spot	450 Kč/denně
- reklamní spot	1 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní navštívení klientů dodává podniku dobrou image. Výběrová řízení jsou pro podnik důležitá, ale to se týká velkých veřejných zakázek. Nejeфекtivnějším způsobem je osobní kontakt s lidmi, kteří chtějí využívat tyto služby podniku. Aby podnik konkuroval podnikům

na trhu, je důležité si budovat neustále své jméno. Soustavně a systematicky.

Kvalitní reklama, která nejvíce zapůsobí, je doporučení a reference od spokojených klientů. Podle mého názoru by podnik mohl využívat prostor svých budov pro veřejnost. Podporovat svou činnost a vytvořit pro veřejnost ukázky své práce, prezentaci novinek.

Placená, ale účinná reklama je v rádiích, a proto, že Valašské Meziříčí má svou rádiovou stanici Apollo, mohla by firma využít této příležitosti. Cena reklamy se odvíjí podle času, ve kterém by byla vysílána, dle délky spotu a času vysílání. Vybírá se ze čteného, komponovaného či speciálního. Organizace Mézl a Janíček, s. r. o. by mohla využít čtenou reklamu o délce 20 sekund s dobrým sloganem firmy.

#### 4.2.4 Návrh na rozšíření portfolia dodavatelů

Pokud si sama firma není jistý svými dodavateli a spoluprací do budoucna, měla by si zkusit zjistit informace o jiných dodavatelích z internetu, od příbuzných. Protože je na nich závislá a bez jejich spolupráce by organizace fungovat nemohla, musí mít takové dodavatele, na které je spolehnutí. Při jejich výběru je osobní kontakt nejlepším zdrojem pro zjištění všech údajů. Mohl by si podnik Mézl a Janíček, s. r. o. zvolit kritéria, podle kterých by vybíral dodavatele, viz tab. 3.25. Kritéria by firma hodnotila dle bodové stupnice 1-5. Zvítězil by dodavatel s největším dosaženým počtem bodů. Čas věnovaný průzkumu trhu a porovnání možných dodavatelů se firmě rozhodně vyplatí. Pokud by firma nechtěla měnit své dodavatele nebo aspoň ne všechny, určitě by jejich řady mohla rozšířit.

**Tab. 3.25 Kritéria hodnocení dodavatelů**

Kritéria	Dodavatel x	Dodavatel y	Dodavatel z
Cena			
Kvalita			
Obaly			
Doba splatnosti			
Forma dopravy			
Dodací podmínky			
Vzdálenost			
Spolehlivost dodávky			
Celkem bodů	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.5 Návrh na posílení konkurenční výhody

V současné době je na trhu velký počet stavebních firem, a tím konkurentů organizace Mézl a Janíček, s. r. o. Podnik si uvědomuje stále silnější vliv, který přichází z trhu. Své distribuční kanály si firma uvědomit musí, nekončí za hranicemi regionu. I když je síla v regionu silná, jak u konkurence, tak zákazníků, musí se zaměstnanci soustředit i na celou republiku. Svou působností si firma vede dobře v řadě regionů České republiky. S tímto faktorem by mohla být firma spokojená, ovšem je zapotřebí systematicky si neustále budovat svou pozici a jméno na trhu.

Příležitostí firmy, jak získávat nové zákazníky, jsou účasti na veletrzích a výstavách. Tam je schopna nabídnout své služby, ale i poskytnout a získávat informace. V přímém kontaktu se zákazníky se firma dostane do podvědomí potenciálních zákazníků. Informace o různých veletrzích lze zjistit na internetových stránkách. Stavební veletrhy jsou např. v Praze, Brně, Trutnově, viz tab. 3.26. Cena výstavného zahrnuje krytou plochu, registraci a příplatek za stánek. Vhodná krytá plocha pro firmu by byla 16 m<sup>2</sup>.

**Tab. 3. 26 Stavební veletrhy v ČR**

Místo	Veletrhy	Datum	Výstavné
Trutnov	5. veletrh stavebnictví, bytové zařízení	2.5. - 3.5. 2014	9200 Kč
Praha	25. mezinárodní stavební veletrh	16.9. - 20. 9. 2014	29 200 Kč
Praha	9. veletrh dřevostaveb a využití dřeva pro stavbu	16.9. - 20. 9. 2014	29 200 Kč
Brno	5. mezinárodní veletrh technologií pro povrchové úpravy	29.9. - 3.10. 2014	42 200 Kč
Plzeň	8. veletrh stavebnictví a bydlení	3.10. - 5. 10. 2014	8000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dle analýzy SWOT doporučuji podniku využívat strategie konfrontace. Lépe využívat své silné stránky a tím eliminovat hrozby přicházející z okolí. Mám-li to aplikovat na konkrétní faktory, měla by využít své dobré vztahy se zákazníky, aby zabránila jejich ztrátě. Zkušenosti pracovníků vše činností firmy snižují riziko ztráty kvalitních služeb podniku.

Firma Mézl a Janíček, s. r. o. získala za svou existenci řadu osvědčení o kvalitě svých služeb. Kladený důraz by měl být na zachování kvalitní úrovně poskytovaných služeb. Školení pracovníků, praxe a získávání zkušeností, by měly vést k udržení nastavené úrovně služeb, ba dokonce ke zlepšení.

#### **4.2.6 Návrh na posílení portfolia zaměstnanců**

Dle metody Harryho Pollaka životaschopnost podniku, firma nemá dostatečně školené a motivované pracovníky. Přísnější výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání by určitě podniku prospělo. Odměny pro pracovníky nejsou téměř žádné, což by mohlo způsobit demotivaci zaměstnanců. Proto by se vedení společnosti mohlo zaměřit i na tuto oblast. Existuje řada operačních programů ohledně Lidských zdrojů a zaměstnanosti, které by podnik mohl využít, např. vzdělávání zaměstnanců v oblasti řízení stavebních zakázek a stavební výroby. Zde mohou zaměstnanci získat mnoho praktických informací řízení stavební výroby ve všech fázích a nejnovější trendy.

Vzniklým institutem pro rozvoj dovedností a znalostí, založený v roce 2006 je Česká stavební akademie. Využívá tři školicí místa v Praze, Brně a Ostravě, kde realizuje prezentaci vybraných aktuálních témat stavebnictví. Kalendář akcí je součástí internetových stránek ČSA. Na další měsíce jsou připravené akce vedení stavebního deníku, dozory při provádění staveb, právní úprava a praxe v oblasti posuzování vlivů na životní prostředí, nový občanský zákoník a příprava a realizace staveb nebo problémy k řešení neshod a nedostatků na stavbách. Ceny seminářů se pohybují od 1000 – 1700 Kč na osobu. Podnik musí počítat i s dopravou do hlavního města, Brna a Ostravy.

## 5. Závěr

Konkurenceschopnost je nezbytností pro všechny podniky a jejich činnost na trhu. Počet firem a podnikatelů v podnikatelském prostředí stále roste, proto existence každého z nich je ohrožená. V konkurenčním boji uspěje jen ten, kdo je schopný reagovat na změny trhu, pružně a správně. Každý podnik chce být unikátní a odlišný od ostatních. Přidaná hodnota vnímaná zákazníkem je důležitá a jejich požadavky stále rostou. Firmy proto potřebují být jedinečné, aby zákazníkům plnili přání lépe než ostatní podniky v oboru. V tom případě musí konkurenci na trhu sledovat a snažit se být o krok vpředu než ostatní. Je to systematický a neustálý proces. Právě v takovém případě podniku může pomoci analýza konkurenceschopnosti. Musí se plně snažit využívat své přednosti a silné stránky, ale zároveň nezapomínat na své slabosti a nedostatky a přeměnit je v budoucí příležitosti. Podnikatelé musí znát svou konkurenci a svou vlastní konkurenceschopnost, při které působí na trhu.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku. Hodnocení bylo realizované prostřednictvím silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb dle analýzy SWOT. Následně byla aplikována metoda benchmarking. V rámci níž byla použita finanční analýza a porovnávání nefinančních ukazatelů. Poslední použitá metoda byla Harryho Pollaka hodnotící životaschopnost firmy.

V teoreticko-metodologické části je vymezen podnik, konkurence a konkurenceschopnost. Následuje popis metod, kterými lze hodnotit konkurenceschopnost a přístupy vybraných autorů k řešené problematice.

Po realizaci vybraných metod bylo zjištěno, že firma Mézl a Janíček, s. r. o. dosáhla dobré úrovně konkurenceschopnosti. Dlouholetá tradice a zkušenosti firmy potvrzují schopnost poskytovat zákazníkům ty nejkvalitnější služby. Kvalitní služby, zkušenosti, dobré vztahy se zákazníky a dobré jméno na trhu nemají všechny podniky, proto by se na tyto skutečnosti měla firma soustředit a nadále je podporovat.

Na základě získaných výsledků byly učiněny návrhy a doporučení směřující k získání většího počtu klientů, v boji proti konkurenci, k udržení dobré pověsti a dobrého postavení na trhu. Zároveň bylo doporučeno sledování výkonnosti firmy. Byla doporučena kontrola alespoň jednou čtvrtletně pomocí vlastních tabulek nebo placeného reportingu finanční situace. Posílení reklamy a marketingu v novinách, rádiu napomůže firmě získat nové zákazníky. Lze

zkusit i výměnu dodavatelů dle navržených kritérií., např. cena, obaly, vzdálenost. Pro získání nových poznatků ze stavebnictví existuje řada veletrhů a školicích programů pro pracovníky.

Získané výsledky včetně návrhů a doporučení budou předloženy stavební firmě Mézl a Janíček, s. r. o. pro zlepšení konkurenceschopnosti.

## Seznam použité literatury

### A) Knihy

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
3. FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
4. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 322 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. HAZELKOVÁ, Alena a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
6. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
7. IRELAND, D. R., R. E. HOSKISSON and M. A. HITT. *The Management of Strategy: concepts*. 9th ed. South-Western: Cengage Learning, 2011. 405 p. ISBN 978-0-538-75321-0.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272s. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

11. KOTLER, Phillip a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. KOZEL, Roman a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
13. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 293s. ISBN 978-80-7179-882-8.
14. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
15. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
16. KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
17. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
18. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
19. LUDVÍK, Ladislav a kol. *Rozvoj podnikání B*. VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.
20. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200s. ISBN 80-247-1277-6.
21. MIKOLÁŠ, Zdeněk a Jindra PETERKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338s. ISBN 978-80-7400-379-0.



22. PALÁTKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 224s. ISBN 978-80-247-3750-8.
23. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
24. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
25. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
26. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3 vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 336s. ISBN 978-80-247-4520-6.
27. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2 vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
28. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

#### **B) Internetové zdroje:**

1. BS Vsetín, s. r. o.. *O společnosti*. [online]. 2014. [cit. 2014-3-9]. Dostupný z WWW: [http://www.bsvsetin.cz/17-o\\_spolecnosti](http://www.bsvsetin.cz/17-o_spolecnosti)
2. Business vize. *Pest analýza*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-10]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
3. Český statistický úřad. *Malé a střední firmy v ekonomice v ČR*. [online]. 2014. [cit. 2013-06-04]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1161-11>
4. Epravo. *Nový občanský zákoník*. [online]. 2014. [cit. 2013-06-04]. Dostupný z WWW: <http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobocka-87765.html>

5. Finanční analýza. *Ukazatelé likvidity*. [online]. 2014. [cit. 2014-1-17]. Dostupný z WWW: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

6. Mézl a Janíček, s. r. o.. *Stavební činnost*. [online]. 2014. [cit. 2014-1-21]. Dostupný z WWW: <http://www.mezl-janicek.cz/mezl-a-janicek/>

7. Ministerstvo práce a obchodu. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [online]. [cit. 2014-3-20]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>

8. Reporting. *Finanční reporting a plánování*. [online]. 2014. [cit. 2014-06-04]. Dostupný z WWW: <http://www.reporting.cz/>

9. Stavební akademie. *Program celoživotního vzdělávání ve stavebnictví a architektuře má název česká stavební asociace*. [online]. 2014. [cit. 2014-06-15]. Dostupný z WWW: <http://www.stavebniakademie.cz/courseInfo.do?Dispatch=ShowInfo>

### **C) Časopisy:**

1. Konkurenční síly formulují strategii firmy. *Moderní řízení*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-19]. ISBN 0026-8720 . Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-23265510-konkurencni-sily-formujici-strategii-firmy>.

2. ŠKOPOVÁ, Petra. Při podnikání nesmíte usnadňovat cestu konkurenci. *Hospodářské noviny*. [online]. 2008. [citace 2012-10-19]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-21472700-chyba-ktera-me-poucila>.

## **Seznam zkratk**

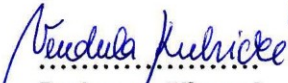
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických subjektů
ČSA	Česká stavební akademie
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl (a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 ods. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TU a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TU, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 ods. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2014

  
Jméno a příjmení

## Seznam příloh

Příloha 1	Hodnotící kritéria Pollakovy analýzy životaschopnosti
Příloha 2	Organizační struktura společnosti Mézl a Janíček, s. r. o.
Příloha 3	Párové srovnání silných stránek
Příloha 4	Párové srovnání slabých stránek
Příloha 5	Hodnocení příležitostí firmy Mézl a Janíček, s. r. o.
Příloha 6	Hodnocení hrozeb firmy Mézl a Janíček, s. r. o.
Příloha 7	Swot matice strategií
Příloha 8	Rozvaha firmy Mézl a Janíček, s. r. o. (v tis. Kč)
Příloha 9	Výkaz zisku a ztrát firmy Mézl a Janíček, s. r. o. (v tis. Kč)
Příloha 10	Rozvaha firmy BS Vsetín, s. r. o. (v tis. Kč)
Příloha 11	Výkaz zisku a ztrát BS Vsetín, s. r. o. (v tis. Kč)
Příloha 12	Rozvaha celého odvětví (v tis. Kč)
Příloha 13	Výkaz zisku a ztrát celého odvětví (v tis. Kč)
Příloha 14	Finanční ukazatele firmy Mézl a Janíček, s. r. o.
Příloha 15	Finanční ukazatele firmy BS Vsetín, s. r. o.
Příloha 16	Finanční ukazatele celého odvětví
Příloha 17	Výpočet vitality podniku Mézl a Janíček, s. r. o.